



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Generation Y:s krav på chefers hantering av löskoppling i organisationer

- **Med kommunikationen som ledstjärna!**

Kandidatuppsats i Företagsekonomi
Management
Vårterminen 2013
Handledare: Gill Widell
Författare: Frida Horney
Klara-Lotta Larsson



Sammanfattning

Kandidatuppsats i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, Management, VT 2013.

Författare: Frida Horney och Klara-Lotta Larsson.

Handledare: Gill Widell

Titel: Generation Y:s krav på chefers hantering av löskoppling i organisationer, med kommunikationen som ledstjärna

Syftet med uppsatsen har varit att undersöka om Generation Y ställer krav på kommunikation i interaktionen mellan dem och deras chefer, och om kommunikationen de efterfrågar är envägs- eller tvåvägskommunikation. Vidare har uppsatsen berört om detta krav på kommunikation är någonting som efterfrågas av medarbetarna i Generation Y när det kommer till chefers hantering av löskopplingen mellan den informella och formella strukturen i organisationer. Teoretisk utgångspunkt har varit institutionell teori och kommunikation samt studier om Generation Y. Metoden som använts för insamling av empirisk data har varit enkätundersökning och personlig intervju, vilka främst utgått ifrån medarbetarperspektivet. Resultatet av studien visar att det Generation Y vill ha en tvåvägskommunikation med sin chef, både när det gäller det dagliga arbetet och när det gäller organisationens långsiktiga arbete.

Nyckelord: Generation Y, krav på ledarskap, Institutionell teori, löskoppling, kommunikation, medarbetarskap, envägs- och tvåvägskommunikation.

The aim of this thesis was to investigate if Generation Y requires communication in the interaction between them and their managers, and if the communication they want is one-way or two-way. Furthermore, it is discussed if the requirement of communication is something that is demanded by employees of Generation Y when it comes to managers' control over the decoupling of the informal and formal structure of organizations. The theoretical basis of the paper was institutional theory and communication, and studies written on Generation Y. The method used for the collection of empirical data has been questionnaire and personal interview, which mainly relied on employee perspective. Results of the study show that Generation Y wants a two-way communication with their managers, both in day-to-day work and in the organization's long-term efforts.

Keywords: Institutional theory, decoupling, communication, Generation Y, demands on leadership, employeeship, one-way and two-way communication



Innehållsförteckning

Sammanfattning	2
Inledning.....	5
Problembakgrund.....	6
Syfte.....	6
Frågeställning	6
Avgränsningar	6
Teoretisk ram.....	8
Disposition.....	8
Generation Y.....	8
Uppväxt och påverkan	8
Generation Y och ledarskap.....	9
Envägs- och tvåvägskommunikation.....	11
Olika former av kommunikation.....	11
Utveckling av intern kommunikation	12
Kommunikation som funktion	13
Institutionell teori	14
Tidig institutionell teori	15
Nyinstitutionell teori	15
Skandinavisk nyinstitutionell teori	16
Organisationssamtalet	16
Ledarskapets utveckling	17
Sammanfattning av teori	19
Metod	20
Disposition.....	20
Teoretisk ram.....	20
Trovärdighet och källkritik	20
Empiri och urval	21
Urval i enkätundersökningen.....	22
Utformning och utförande av enkätundersökningen	22
Svarsfrekvens i enkätundersökningen	24
Bearbetning av data	24
Urval personlig intervju.....	25
Utformning och utförande av den personliga intervjun.....	25



Bearbetning av intervju	25
Empiri.....	26
Disposition.....	26
Enkätundersökning	26
Data korstabulerad med kön	26
Data korstabulerad med utbildningsnivå	29
Data korstabulerad med arbetslivserfarenhet.....	30
Sammanfattning av data insamlad genom enkätundersökning	33
Personlig intervju.....	33
Organisationen behövde utvecklas	33
Intern kommunikation.....	34
Generationer.....	35
Sammanfattning av personlig intervju	36
Analys.....	37
Disposition.....	37
Generation Y:s krav	37
Institutionell teori, löskoppling och kommunikation	38
Förändringstryck på institutionen.....	39
Tvåvägskommunikationen.....	39
Sammanfattning av analys.....	41
Slutdiskussion.....	42
Framtida forskning	43
Källförteckning.....	44
Litteratur	44
Elektroniska referenser	45
Bilagor	46
1. Frågeformulär enkätundersökning.....	46
2. Intervjuguide, Personlig intervju	48
Rådata.....	49



Inledning

Generation Y, 80- och 90-talister, har ett rykte om sig att ställa nya krav på ledarskap, att de skulle vara mindre lojala och att de har ett stort behov av beröm och uppmuntran (Kairos Future, 2011). Pihl (2011) menar dock att det är svårt att beskriva en hel generation som en homogen grupp. Studier av Generation Y visar stora skillnader mellan vad chefer anser om dem och hur de själva uppfattar interaktionen med sin chef. Konflikten i dessa uppfattningar väckte vårt intresse för att undersöka interaktionen mellan chefer och deras medarbetare i Generation Y. Vi har valt att ha en utgångspunkt i institutionell teori vilken i vår tolkning bland annat beskriver hur chefer står med ett ben på varje sida i uppdelningen mellan organisationers formella och informella struktur. Antagandet om detta ledde oss till frågan om hur chefer kan hantera denna löskoppling. Då vi själva är en del av denna generation och har egna erfarenheter från och åsikter om arbetslivet kände vi oss nyfikna på vilket externt tryck Generation Y utövar på organisationers informella del och hur detta hanteras genom kommunikation av cheferna i deras roller som sammanhållare av företagets informella och formella struktur. Om det finns en konflikt mellan hur chefer uppfattar den senaste generationen på arbetsmarknaden, Generation Y, och vilken uppfattning generationen själva har så är det möjligt att hanteringen av löskopplingen mellan den formella och informella strukturen är ett problem för chefer. Institutionell teori förklarar även hur den informella organisationen påverkas av moden och förändringar i omvärlden, vilket får oss att undra om det framöver kommer att behövas förändringar för att hantera löskopplingen utifrån Generation Y:s efterfrågan. Studier om Generation Y säger att generationen vill ha rak och tydlig kommunikation samtidigt som de vill vara involverade i sitt arbete (Pihl, 2011). Teorier om kommunikation på arbetsplatsen visar att det har skett en förändring i kommunikationsarbetet där det har gått från att vara en envägs kommunikation till en tvåvägs kommunikation (Groysberg & Slind, 2012). Denna förändring tror Groysberg och Slind (2012) kan bero på att Generation Y ställer krav på kommunikation i interaktionen med sin chef. Detta ledde oss till att undersöka om kommunikation kan vara en viktig faktor för chefer att hantera organisationens löskoppling och om det är någonting som Generation Y efterfrågar. Då det finns skilda uppfattningar mellan chefers perspektiv och medarbetarna i Generation Y anser vi det viktigt att undersöka vad medarbetare i Generation Y efterfrågar. Studier om Generation Y poängterar kommunikationen som viktig för generationen och därför är kommunikation utgångspunkten i vår undersökning av dem.



Problembakgrund

Organisationsmoden kommer och går och det sker en ständig förändring av vad som anses vara "rätt" sätt att leda. Nu när Generation Y kommit in på arbetsmarknaden kan det vara viktigt att undersöka vilka krav de har på chefers hantering av löskopplingen mellan den informella och formella strukturen, där den formella sidan är företagsdirektiven och den informella sidan är hur dessa direktiv skall verkställas tillsammans med medarbetarna. Teorin säger oss att kommunikationen är en viktig del av vad Generation Y vill ha och därför är detta en utgångspunkt i vår undersökning av Generation Y:s krav på chefers hantering av löskoppling mellan den informella och formella strukturen. Teorin säger även att det finns en förändring från envägskommunikation till tvåvägskommunikation i organisationer och därför är det av intresse att undersöka vilken slags kommunikation det är som Generation Y efterfrågar.

Syfte

Syftet med uppsatsen är att undersöka Generation Y:s krav på kommunikation med sin chef och om det är en envägs- eller tvåvägskommunikation som efterfrågas. Vidare syftar uppsatsen till att undersöka om detta krav på kommunikation är någonting som efterfrågas av medarbetarna när det kommer till chefers hantering av löskopplingen mellan den informella och formella strukturen i organisationer.

Frågeställning

Frågeställning för studien är följande:

Ställer medarbetare i Generation Y krav på kommunikation i chefers hantering av löskoppling i organisationer? Om det är fallet är det en envägs- eller tvåvägskommunikation som efterfrågas?

Avgränsningar

I rapporten används begreppet "Generation Y" vilket omfattar personer födda på 80- och 90-talet. I interaktion med chefen syftas det dels på det dagliga arbetet, där olika arbetsuppgifter skall utföras, dels på interaktionen i det långsiktiga och strategiska arbetet som rör företagets framtid. Vår tolkning av löskoppling syftar på att chefen står med ett ben på varje sida mellan organisationens formella och informella struktur och om denna uppdelning kan hanteras



genom chefens kommunikationsarbete. Den formella strukturen ser vi som företagsdirektiven och den informella sidan är hur dessa direktiv skall verkställas i samarbete med medarbetarna. I enkätundersökningen som utförts i samband med uppsatsen har vi tolkat den informella strukturen som det dagliga arbetet och den formella strukturen som det långsiktiga och strategiska arbetet i företagen.



Teoretisk ram

Disposition

Den teoretiska ramen innefattar befintlig kunskap om problemområdet för uppsatsen, i form av teorier och studier. Inledningsvis beskrivs Generation Y, kapitlet inleds med ett avsnitt om generationens uppväxt och hur denna har påverkat dem och därefter går vi in på hur de ser på ledarskap. Därefter beskrivs olika former av kommunikation, utvecklingen av intern kommunikation samt kommunikationen som funktion. Därpå beskrivs olika studier om institutionell teori, löskoppling och organisationssamtalet. Slutligen kommer ett avsnitt om ledarskapets utveckling, olika studier om hur ledarskap har förändrats över tid.

Generation Y

I en undersökning som utfördes av Kairos Future (2011) svarade 74 procent av cirka 550 deltagande chefer att unga idag ställer nya krav på ledarskap. De anser att unga idag är mer ifrågasättande, mindre lojala och har ett mycket större behov av beröm och uppmuntran. Det råder dock osäkerhet kring om detta är en fråga för just Generation Y eller en uppfattning om ungdomar i arbetslivet i allmänhet. Pihl (2011) menar att det finns en svårighet i att generalisera och beskriva en hel generation som en homogen grupp. Det kan också finnas risk för att relationen mellan olika generationer värderas, snarare än själva generationen när det kommer till generationsforskning (Bergqvist, 2009). Att hitta genomgående tendenser eller drag som är överrepresenterade hos just Generation Y är ändå möjligt anser Pihl (2011). I Kairos Futures undersökning framkommer det att det saknas riktig kunskap om ungas behov och värderingar idag. Studien visar även på ett missförstånd mellan vad chefer tror att unga idag vill ha och vad de verkligen vill ha. Det finns en tendens till att de underskattar ungas behov av anställningstrygghet och lön samtidigt som de övervärderar ungas behov av flexibilitet och självständigt arbete.

Uppväxt och påverkan

Det finns olika definitioner av vilka som ingår i Generation Y men begreppet används ofta på personer födda på 1980- och 1990-talen (Pihl, 2011). För att förstå hur Generation Y beter sig i arbetslivet anser Pihl (2011) att det är viktigt att se på hur de är uppväxta. Hon menar att Generation Y kommer in i arbetslivet med ett kreativt självförtroende som kommer ifrån att de har fått öva sig i att tänka själva, lösa sina egna problem och förverkliga sina idéer i skolan.



De har uppmuntrats och bedömts utifrån sina kunskaper men också utifrån sin förmåga att tänka själv och skapa nya idéer (Pihl, 2011). De har vuxit upp under en tid där barnens behov och intressen har varit i centrum på ett sätt som tidigare generationer inte har varit med om. Samtidigt som Generation Y har fått vara barn länge så har de i ung ålder haft tillgång till vuxenvärlden. Generation Y har ett rykte om sig att vara kaxig och vara luststyrd, men kanske är det istället ett sätt som äldre generationer alltid har sett på yngre generationer just därför att de är yngre (Bergqvist, 2009).

Möjligheten att förverkliga sig själv genom internet har fött en mer extrem individualism än vad som setts i tidigare generationer, vilket skulle kunna påverka att samhället idag präglas mer utav jaget (Pihl, 2011). Herbison och Boseman (2009), professorer i ledarskap vid The American College, påstår att nyckeln till att förstå Generation Y är att undersöka vad de har för erfarenheter. Det finns ingen äldre generation som är så utbildad som Generation Y, de är uppväxta med att kommunicera mer öppet och frekvent än andra generationer och de har ett annorlunda, mer nära, förhållande till sina föräldrar. De har vuxit upp med möjlighet till att få positiv och konstruktiv feedback, inte bara hemifrån utan även i skolan.

Generation Y och ledarskap

I undersökningen av Kairos Future, som tidigare nämnts, deltog ca 950 unga medarbetare varav majoriteten inte hade samma specifika uppfattningar om ledarskap som de deltagande cheferna. Egenskaper som enligt dessa unga medarbetare söks hos en chef är att denne lyssnar, ser, hör och bekräftar vilket i stort sett är samma sak som alla medarbetare vill ha och ingenting som utmärks hos just Generation Y (Kairos Future, 2011). Pihl (2011) menar dock att teknik- och informationssamhället som Generation Y har vuxit upp i har gjort dem otåliga och ständigt sökande efter stimulans. Det är exempelvis inte ovanligt att en person från Generation Y sitter och svarar på mejl samtidigt som han/hon är i möte. Deras snabba och öppna kommunikation ger behov av en mer frekvent kommunikation från ledaren till medarbetaren menar Herbison och Boseman (2009). Pihl (2009) påstår att efter att Generation Y har varit i centrum under hela sin uppväxt förväntar de sig att få feedback snabbt och ofta. De vill höra vad de är bra på och vad som kan utvecklas för att bli engagerade och motiverade. Herbison och Boseman (2009) menar att till skillnad från andra generationer vill Generation Y ha regelbunden kontakt med sin ledare på grund av behovet av ständig rak och tydlig återkoppling. I en undersökning som utfördes av Kairos Future i samarbete med Manpower, med över 6000 unga medverkande i Sverige, medverkande vill majoriteten ha en



ledare som främst är rak och tydlig i sin kommunikation samtidigt som denne är lyhörd för medarbetarnas känslor (Manpower, 2009). Coley (2009), lärare vid Western Carolina University, beskriver att nyexaminerade lärare i Generation Y behöver snabb återkoppling. Det räcker inte med att erbjuda dem hjälp om det skulle vara något speciellt, utan de efterfrågar och förväntar sig återkommande återkoppling. Det räcker inte med en årlig utvärdering. Coley påpekar att de vill veta om de gör ett bra jobb och de vill veta det ofta, inte bara någon gång per år. Coley (2009) anser att lärare från Generation Y snarare efterfrågar en mentor än en chef på så sätt att de hellre känner respekt och lojalitet för ledaren på grund av expertis och vilja att utveckla de anställda, snarare än för ledarens position.

Herbison och Boseman (2009) påstår att Generation Y är en effektiv och högpresterande generation då de har en möjlighet att ta del av och bearbeta stora mängder information samtidigt som de tycks vara resultatnriktade. Detta anser Herbison och Boseman (2009) också ställer krav på starka och tydliga ledare medan andra generationer har varit mer förlåtande för svagt ledarskap. Pihl (2011) påpekar att tidigare generationer haft en tendens till att se på arbete utifrån plikt och rättighet snarare än en möjlighet att kunna förverkliga sig själv och sina livsmål, vilket syns tydligare hos Generation Y. Enligt Pihl behövs därför ett mer aktivt och generationsanpassat ledarskap. I en roll som ledare för Generation Y anser Pihl (2011) att det är viktigt att förankra medarbetaren i strategier och mål för att ge bekräftelsen av varför just varje individ är viktig snarare än företaget som grupp. För att kunna göra detta tror Pihl (2011) att det är viktigt för en ledare att skapa förutsättningar för detta i form av samtal och möten med varje individ. Att vilja bli uppmuntrad och få bekräftelse är inte endast generationsbundet men behovet att bli sedd syns extra mycket hos Generation Y (Pihl, 2011). För ledaren handlar det därför inte bara om att ge ständig återkoppling utan även att vara närvarande hos de anställda. Pihl (2011) anser att det för Generation Y är viktigt att bli sedda som personer snarare än funktioner och därför blir relationen mellan ledare och anställda mycket viktigt och kan genom den skapa en lojalitet som annars inte är given. Det är på grund av deras vana att kommunikation går snabbt som de är i behov av snabba belöningar menar Pihl (2011). Att ha möjlighet till befördran efter fem år eller löneförhöjning ses inte som en motivation därför att det uppfattas som för lång tid för en person i Generation Y påpekar Pihl (2011).

I Kairos Future undersökning av 950 unga medarbetares syn på ledarskap framkom det att bland det viktigaste hos en ledare är att denne skapar en positiv stämning på arbetsplatsen, att den satsar på en fungerande återkopplingskultur, ser till att uppmuntra till eget ansvar hos de



anställda, ser till att ha högt tak på arbetsplatsen och att ledaren är rak och tydlig mot de anställda (Kairos Future, 2011).

Envägs- och tvåvägskommunikation

Boris Groysberg, professor vid Harvard Business School och Michael Slind, kommunikatör, utförde en undersökning med över 150 olika ledare av stora och små företag, vinstdrivande och icke vinstdrivande, amerikanska och internationella, för att ta reda på hur informell kommunikation ser ut i företag. När de genomförde undersökningen fann de att informell kommunikation har börjat utvecklas från den envägskommunikation som tidigare varit till att föras på nya sätt. Det visade sig att chefer interagerar med sina anställda på nya sätt genom att låta den informella kommunikationen vara en tvåvägskommunikation (Groysberg & Slind, 2012).

I Nationalencyklopedin (Ne.se, 2013) definieras konversation som ett fritt samtal med relativt få deltagare och inte är bundet till en funktion eller ett syfte, medan Groysberg och Slind (2012) uppfattar konversationen som en utveckling av kommunikationen. Konversationen är en typ av tvåvägskommunikation som sker mellan två eller flera parter (ledaren *med* de anställda) som deltar på samma premisser medan envägskommunikation snarare är ett sätt för ledare att kommunicera ut budskap eller information *till* de anställda (Groysberg & Slind, 2012).

Groysberg och Slind (2012) menar att chefer som för en konversation med sina anställda når högre nivåer av förtroende inom organisationen, har en högre effektivitet och ett större engagemang hos de anställda än de som inte för en konversation. Tvåvägskommunikationen kan också vara ett sätt att koordinera förhållandet mellan ledning och resten av organisationen menar Groysberg och Slind (2012). De anser att möjligheten att kunna ha intimitet och förtroende liknande dem som små organisationer har i sin struktur är svårare att ta tillvara på i en större organisation, men ett sätt till att försöka är att använda sig utav konversationen.

Olika former av kommunikation

På 1970-talet började begreppet ”medarbetarsamtal” bli populärt, vilket var en beteckning för systematiska samtal mellan den enskilde anställda och dennes chef (Rövik, 1998). Rövik menar dock att medarbetarsamtalet snarare är ett formaliserat samtalssystem som skall omfatta alla anställda i en organisation snarare än en spontan och informell kontakt mellan chefen och medarbetare. Ett annat perspektiv av medarbetarsamtalet är att det kan användas



som ett redskap för chefer att värja sig mot konflikter inom organisationen (Rövik, 1998). Dock anser Rövik (1998) att även om medarbetarsamtalet har utvecklats och genomförts på olika sätt så är det en typisk institutionaliserad standard för kommunikation.

I början av millenniumskiftet började HR-arbetet inom organisationer att förändras, från att ha varit ett rent administrativt arbete med personalfrågor till att vara ett strategiskt HR-arbete anser Rövik (2008). Det strategiska HR-arbetet började allt mer handla om och fokusera på den enskilda individens prestationer och arbetet formades till att skapa styrning- och belöningsystem (Rövik, 2008).

Utveckling av intern kommunikation

Enligt Groysberg och Slind (2012) har det skett en utveckling av kommunikationen inom företag till konversation. Det kan finnas många olika anledningar till varför det har skett, Groysberg och Slind (2012) anser att det bland annat kan ha skett genom flera olika långsiktiga förändringar i näringslivet exempelvis:

- Ekonomiska förändringar: tjänstebranscherna blir mer ekonomiskt betydelsefulla än tillverkningsindustrin vilket ger ett behov av nya sätt att bearbeta och dela information.
- Globala förändringar: arbetskraften blir allt mångsidigare och utspridd vilket innebär en utmaning att kunna navigera mellan kulturer och geografisk uppdelning på ett flytande och komplext vis.
- Generationsskifte: när 80- och 90-talister börjar komma in på arbetsmarknaden och få fäste i organisationer finns det en förväntan på att auktoriteter kommunicerar med dem på ett dynamiskt, tvåvägssätt.

Det krävs åtminstone två personer för att hålla en konversation och det viktigaste är att båda två (eller alla) måste vilja vara en del av den (Groysberg & Slind, 2012). För att göra konversationen öppen och flytande, istället för sluten och direkt, bör deltagarna i den kunna relatera till varandra menar Groysberg och Slind (2012). Traditionell kommunikation i form av att en ledare kommunicerar ut budskap och information till den anställda kan på olika sätt uppfattas som mindre tidskrävande och enklare då ledaren inte är lika beroende av hur relationen till de anställda är (Groysberg & Slind, 2012). Genom att skapa en konversation med de anställda istället kan dock ledaren skapa en energi som gör det möjligt för engagemang och motivation hos de anställda. I intervjuerna som utfördes av Groysberg och



Slind (2012) framkom det att konversationen mellan ledare och anställda i en organisation kan innefatta olika innehåll beroende på syftet, den kan vara fokuserad på interna och externa frågor eller vara spontan och dynamisk. Konversationen kan vara en början till att dela verkliga, praktiska detaljer och företagsinformation med de anställda och den kan hjälpa till att minska gapet mellan de olika nivåerna i organisationshierarkin anser Groysberg och Slind (2012). Ledarna som var med i undersökningen påpekade att ett engagemang kan väckas hos de anställda genom att föra en konversation med dem om företaget (Groysberg & Slind, 2012).

För att göra konversationen viktig och meningsfull är det dock enligt Groysberg och Slind (2012) viktigt att ge sig in i konversationen med ett mål. Interaktion och delaktighet bland de anställda kan bidra till mer energi i organisationen och göra att ledaren kan motivera sina anställda, för att uppnå detta kan konversationen användas. Även om konversationen bidrar till närmare relation upp och ner, fram och tillbaka, ge och ta, så är det självklart viktigt att kunna ha en strategisk nytta av den enligt ledarna i undersökningen av Groysberg och Slind (2012).

Kommunikation som funktion

Det finns olika sätt att se på kommunikation. Medan Groysberg och Slind (2012) ser på kommunikationen som ett sätt att motivera de anställda och på så sätt skapa effektivitet i organisationen så ser Mintzberg (2009) på kommunikation snarare som en funktion i strukturen.

Enligt Mintzberg (2009) finns det fem olika sätt som organisationer koordinerar arbetet med; ömsesidigt samarbete, direkt styrning, standardiserad arbetsprocess, standardiserad output och standardiserad kunskap. Genom ömsesidigt samarbete koordineras arbetet i en organisation genom informell kommunikation. Detta innebär att kontrollen av arbetet ligger hos personen som kommer att utföra det. Detta sätt att koordinera arbete kanske bäst lämpar sig i en organisation med få anställda menar Mintzberg (2009) men det finns organisationer med mycket komplicerade arbetsuppgifter, som exempelvis där alla har en varsin expertis, där ömsesidigt samarbete används som främsta koordinationsverktyg. Direkt styrning innebär att en person, exempelvis i arbetsledarroll, tar ansvar för allas arbete och därmed instruerar dem och deras handlingar. Detta kan vara ett sätt att koordinera uppgifter i en organisation som krävs när de anställda behöver samarbeta samtidigt som de har olika arbetsuppgifter och är fler än att det räcker med informell kommunikation (Mintzberg, 2009). Standardiserad



arbetsprocess innebär att allt arbete är specificerat och programmerat för att alltid utföras på exakt samma sätt. Detta sätt att koordinera arbetsuppgifter används kanske främst i fabriker där arbetet kan vara uppdelat i olik led. Standardiserade outputs innebär istället att produkten eller tjänsten som ska vara slutprodukt är standardiserad och hur den anställda når till denna slutprodukt är upp till hen själv. Att koordinera sig med hjälp av standardiserade outputs kan vara ett bra sätt för en chef som har direkta mål vad som skall göras men som själv kan bestämma hur vägen till målet ska vara. Med standardiserad kunskap menas att personen som ska arbete har en viss kunskap, exempelvis utbildning, vilken gör att arbetet koordineras. Detta sätt att koordinera sig på kan exempelvis synas i en organisation med personal som har exakt samma utbildning, vilken i sig ger samma utfall vilket i så fall räcker för att alla i organisationen skall kunna utföra sina uppgifter. Enligt Mintzberg (2009) behövs de olika koordinationssätten på olika sätt i olika organisationer. Han poängterar att det dock inte går att endast förlita sig på en av koordinationssätten utan att de flesta organisationer använder sig av alla. När organisationer växer och blir stora menar Mintzberg (2009) att det behövs en ledare för att hålla ihop organisationen. I alla organisationer finns det därför alltid ett behov av en viss direkt styrning och övervakning och en viss informell kommunikation. Hur standardiserade arbetsuppgifterna i en organisation än blir så kan den inte existera utan ledarskap och informell kommunikation anser Mintzberg (2009). Enligt Mintzberg (2009) finns det en särkoppling mellan den informella och formella strukturen och direkt styrning samt standardisering har främst synts i den informella strukturen medan ömsesidigt samarbete främst har synts i den formella strukturen. Oavsett om kommunikation används som en funktion hos strukturen eller som ett verktyg att motivera personalen med verkar en förändring ha skett från envägskommunikation till tvåvägskommunikation under de senaste årtiondena. 80- och 90-talister har under dessa år kommit in på arbetsmarknaden och fått fäste i organisationer där denna förändring har skett.

Institutionell teori

Institutionell teori beskriver varför organisationer följer vissa handlingsmönster snarare än att handla rationellt, detta utifrån hur de påverkas av sin omgivning men även hur de påverkar den. Teorin förklarar hur organisationen följer vissa formella och informella regler. Kort sagt så förklarar den hur handlingsmönster succesivt blir till oreflekterade vanor och stabiliseras (Eriksson-Zetterquist, 2009).



Jepperson (1991) definierade institutionell teori som ”spelets regler”, dvs. institutioner skapas genom att samhället föreskriver handlingar och procedurer som etablerade sätt att organisera. Dessa regler kan upplevas som något mer eller mindre omedvetet hos människor.

”Institutions are those social patterns that, when chronically reproduced, owe their survival to relatively self-activating social processes” (Jepperson, 1991:145).

Tidig institutionell teori

Den tidiga institutionella teorin definierade den informella organisationens tre funktioner. Dessa var att kontrollera medlemmarnas beteende, att kontrollera villkoren för gruppens tillvaro i den övergripande organisationen samt att reglera de personliga relationerna (Selznick, 1949).

Den formella delen av organisationer sågs tidigt som den rationella sidan där övergripande beslut och information hanteras (Eriksson-Zetterquist, 2009). Organisationens informella del definierades av Barnard (1968/38) som de ”oljade hjulen” i den formella organisationen som i sin existens bidrar med förståelse till hur förhållningssätt respektive vanor legitimeras i organisationer.

Kommunikationen mellan överordnad och underordnad kan ses som ett medel för kontroll av organisationsmedlemmarnas beteende genom inrättandet av regler för interaktionen. Kontrollen av den informella strukturen tjänar till att öka medlemmarnas vilja att följa auktoriteten vilket bidrar till att auktoriteten stabiliseras (Selznick, 1949). Den informella strukturen kan enligt Selznick (1949) även ses som bidragare till upprätthållandet av organisationsmedlemmarnas känsla av personlig integritet, självrespekt och oberoende val.

Nyinstitutionell teori

Nyinstitutionell teori utvecklar institutionsbegreppet och institutionalisering beskrivs som processerna varvid sociala skeenden, skyldigheter och aktualiteter yttrar sig i regelliknande status i sociala tankar och handlingar (Meyer & Rowan, 1977). Den formella strukturen tillför organisationen legitimitet genom att spegla den institutionella omgivning som organisationen verkar i (Meyer & Rowan, 1977).

Organisationer behöver legitimera sin tillvaro genom att anpassa sig till sin omgivning, samtidigt som krav ställs på effektivitet, koordination och kontroll (Eriksson-Zetterquist, 2009). För att kunna hantera dessa krav kan organisationer använda sig av särkoppling, denna kan förklaras som en uppdelning i den formella strukturen som lätt kan ändras med normer,



lagar och trender, och den informella strukturen där samordning av människors aktiviteter sker (Eriksson-Zetterquist, 2009). Resultatet blir att organisationer består av två organisationsstrukturer som fortfarande har ett visst samband i olika grad av löskoppling (Eriksson-Zetterquist, 2009).

DiMaggio och Powell (1983) hävdade att när ledare, chefer och anställda godtar och följer institutionella regler blir deras organisationer mer lika varandra. De identifierade två typer av isomorfism, den konkurrenskraftiga och den institutionella. Tre undertyper av den senare utvecklades: tvingande isomorfism beskriver införandet av en särskild organisatorisk form eller process på grund av en organisations beroende av en annan. Mimetisk isomorfism uppstår när organisationen kopierar framgångsrika metoder. Normativ isomorfism kommer till stånd genom upptagandet av metoder som anses lämpliga inom organisationens bransch (DiMaggio & Powell, 1983).

Skandinavisk nyinstitutionell teori

Den skandinaviska nyinstitutionella teorin ser institutioners organisering som en förenig av stabilitet och förändring. Forskningen inom denna teori har ett tydligare fokus på organiserings praktik, där handling snarare än beslut anses utgöra organiserings kärna (Eriksson-Zetterquist, 2009).

Löskopplingen mellan beslut och handlande i organisationsstrukturen är något som utforskats vidare under den skandinaviska inriktningen. Forskningen visar på irrationaliteten i agerandet som sker när formella beslut ska implementeras i den informella delen av organisationen (Eriksson-Zetterquist, 2009). Irrationaliteten som följer löskopplingen i organisationer visar på att beslutsfattande, beslut och handling inte nödvändigtvis hänger ihop (Eriksson-Zetterquist, 2009).

Organisationssamtalet

Relationen mellan institutioners strukturella och varaktiga egenskaper och kopplingen till den interaktionella dynamiken (vardagligt kallat kommunikation) är ett problem som uppkommer när kommunikativa aktiviteter och institutionella samtal diskuteras (Makitalo & Saljo, 2001).

Forskning genomförd av Makitalo och Saljo (2001) utreder vad som är institutionellt rörande organisationers kommunikation. De ser det som ett förhållande mellan stabila kommunikativa praktiker och samtal implicit, där organisationssamtalet sammanför ”makro” (social struktur) med ”mikro” (samtalet) (Makitalo & Saljo, 2001).



Institutioner kan manifesteras i olika meningar. Ett sätt att beskriva dem är genom de kognitiva och känslomässiga element i beslut och val som individer gör (Lammers & Barbour, 2006). Eftersom institutioner involverar individer som aktörer och bärare av övertygelser kan hänvisning till individer som medlemmar av institutioner göras för att konstatera att institutionerna därmed är etablerade föreningar av människor (Lammers & Barbour, 2006). Institutioner omfattar recept för hur man får saker gjorda, de består av regler för uppförande, de guidar individer via lagrad kunskap (Lammers & Barbour, 2006)

Ledarskapets utveckling

Det har genom tiderna funnits många olika studier om ledarskap. Bryman (1996) har valt att sammanfatta olika studier under 1900-talet som diskurser och nämner dessa som fyra olika modeller. "Karaktärsmodellen" är en modell som var störst under 1920-1940-talen. Den fokuserar på ledarens karaktär och egenskaper istället för vilka denne ska leda eller vilka uppgifter han eller hon ska utföra. Grunden för modellen var vilka specifika personliga egenskaper som ledaren skulle ha. En annan modell kallar Bryman (1996) för "Stilmodellen", vilken var populär under 1940-talet och ända fram till 1960-talet. I denna modell är det främst sammanhanget och vilket beteende ledaren har som spelar roll. Även i denna modell fokuseras det på givna egenskaper hos ledaren men snarare i form av olika ledarskapsstilar. De två främsta stilarna som växte fram var relationsorientering och uppgiftsorientering, vilka som sågs som ett slags grundstilar inom ledarskap. Enligt Bryman (1996) kom "Situationsmodellen" under 1960-talet och stannade fram till 1980-talet. Denna modell handlar om sammanhanget och situationen ledaren befinner sig i snarare än vilka personliga egenskaper denne har. I olika sammanhang krävs olika ledarstilar och ledaren bör ha en repertoar av stilar att använda sig utav. En fjärde modell kallar Bryman (1996) för "Det nya ledarskapet" vilken har florerat sedan 1970-talet och framåt. I denna modell studeras ledarskapet på flera olika sätt men gemensam nämnare är det karismatiska, förändringsinriktade och visionära ledarskapet.

Under 80- och 90-talet började det pratas om en särkoppling mellan ledarskap och chefskap. Plötsligt kunde chefer uttrycka sig om att de inte alls var chefer utan ledare. Chefskap sågs som någonting administrativt och som ledare inte borde syssla med, chefskap började ses som någonting fult och tråkigt jämfört med ledarskap som ingav respekt (Andersson & Tengblad, 2009). Andersson och Tengblad (2009) anser dock att det är svårt att bli accepterad som ledare om viktiga aspekter i chefskapet inte tillgodoses. De poängterar att medarbetare vill ha



både ledarskap och chefskap. Enligt Andersson och Tengblad (2009) finns det en särkoppling mellan chefskapet och ledarskapet där chefskapet innehåller administrativa rutiner, att styra och skapa organisationen, ge raka och tydliga besked, medan ledarskap innebär att skapa sammanhållning och motivera de anställda, det handlar om att lyssna och kunna ta till sig synpunkter och kunna känslomässigt engagera personalen. Andersson och Tengblad (2009) anser dock att istället för att fokusera på chefskap eller ledarskap bör man fokusera på relationen som uppstår mellan ledare och medarbetare. Detta för att relationen i sig är mer intressant i diskussion av ledarskap snarare än själva ledaren. Skandinaviskt management har länge byggt på ett delegerat ansvar och förtroende för medarbetarna och chefer har haft en coachande roll snarare än målstyrande. Detta har enligt Andersson och Tengblad (2009) lett till medarbetarskapsbegreppet. De anser att det är meningslöst att analysera ledarskap utan att samtidigt prata om medarbetarskap då det är relationen dem emellan som är det viktiga och inte fenomenen var för sig. För att studera relationen mellan ledare och medarbetare är det viktigt att se på det dagliga arbetet anser Andersson och Tengblad (2009).

Enligt Andersson och Tengblad (2009) bör ledarskapet vara en pågående interaktion mellan de samverkande individerna i en organisation. Under 1990-talet blev det populärt med platta organisationer, tanken var då att medarbetarna skulle få ta över en del av det ansvar som tidigare legat hos cheferna. Även om grundtanken med platta organisationer var att bemyndiga människorna i organisationerna så blev vissa effekter från det ett bakslag (Andersson & Tengblad, 2009). Genom att skapa chefglesa organisationer fick istället de chefer som var kvar ett personalansvar för alldeles för många människor. Det blev därför mycket svårare för chefen att kommunicera med sina medarbetare och kommunikationen blev därav inte bara gles utan även mer formell. Andersson och Tengblad (2009) menar att medarbetarskap skiljer sig betydligt från tanken med platta organisationer. Medarbetarskap skall bygga på aktiva och närvarande chefer med starka relationer till sina medarbetare. För att chefen ska kunna skapa meningsfullhet och engagemang i arbetet krävs det att denne förstår varje enskild medarbetare. För att ledaren ska kunna skapa en relation till sina medarbetare krävs det en god kommunikation (Andersson & Tengblad, 2009).



Sammanfattning av teori

Studier av Generation Y visar delad kunskap om generationen där det finns en konflikt mellan vilka krav chefer tror att generationen har och vilka krav generationen faktiskt har. Det som Generation Y främst verkar efterfråga är en chef som är rak och tydlig i sin kommunikation och samtidigt lyhörd för medarbetarnas känslor. Dock säger studierna ingenting om det är en envägs kommunikation eller en tvåvägs kommunikation som Generation Y efterfrågar.

Institutionell teori berättar för oss om hur organisationer behöver legitimera sin tillvaro och anpassa sig till sin omgivning vilket kan hanteras genom isärkoppling av den formella och den informella strukturen. Organisationer består av två organisationsstrukturer som fortfarande har ett visst samband med olika grad av löskoppling. Vår tolkning av den institutionella teorin är att chefen står med ett ben på varje i den institutionella uppdelningen mellan organisationens formella och informella struktur. Dock svarar inte teorin på vilka krav Generation Y har på chefers hantering av löskoppling vilket ledde fram till frågan för denna studie.

Avsnittet om ledarskapets utveckling beskriver hur ledarskap har förändrats genom tiden. Det har fokuserats på allt från egenskaper till stilar och karisma. Från 80-talet och framåt har det synts tydliga trender inom skandinaviskt management kring ett delegerat ansvar mellan chefen och medarbetarna vilket kan kopplas till hantering av löskoppling. När det gäller kommunikationen syns en trend som visar en utveckling av informell kommunikation från envägs- till tvåvägs kommunikation inom företag. Ett annat perspektiv visar att kommunikation snarare används som funktion, där koordinering av uppgifter är fokus snarare än ett hanterande av löskoppling.



Metod

Arbetssättet som användes i denna uppsats var deduktivt. En deduktiv metod innebär att följa bevisets väg och därmed utforska kopplingen mellan den teoretiska utgångspunkten och empirin (Patel & Davidson, 2003).

Disposition

Metoden beskriver uppsatsens tillvägagångssätt. Först behandlas den teoretiska referensramen, validitet och källkritik, därpå diskuteras empirin och urvalen med en förklaring av utformning och utförande samt bearbetning av empirin som insamlats.

Teoretisk ram

Den teoretiska ramen som har valts för arbetet har haft utgångspunkt i tre rubriker; Institutionell teori, Ledarskap, Kommunikation samt tidigare studier av Generation Y. Då en stor del av dagens ledarskapsforskning fokuserar på ledarens perspektiv har vi i denna uppsats valt att undersöka frågan främst ur ett medarbetarperspektiv. För att arbeta fram en teoretisk ram har olika studier och teorier undersökts vilket slutligen resulterat i ett underlag som ansetts intressant och givande för undersökningen. En viss avgränsning har behövts göras och därav kan resultatet också bli begränsat. Syftet med valet av teori har varit att få fram befintlig kunskap om det problemområde som undersökts.

Trovärdighet och källkritik

I sökandet efter teori har både engelska och svenska tryckta källor använts. En användning av utländsk (främst amerikansk) litteratur kan medföra att teorierna är anpassade till trender/fenomen i andra kulturer/länder. Då uppsatsens fokus är att observera trender främst i Sverige så har vi i valet av tryckta källor ämnat uppsöka verk med någon slags generalisering om globala trender och ej de som beskriver land/kulturspecifika trender. De elektroniska källor som legat till grund för teorin i denna uppsats har valts ut ifrån erkända publikationer. Vi anser att de källor som har använts i denna studie håller hög trovärdighet då de är tagna från forskning som genomförts på det valda problemområdet. Tidigare undersökningar av Generation Y har främst hittats hos Kairos Future, vilket är ett stort internationellt analysföretag som bland annat utför trend- och omvärldsanalyser samt framtidsstudier. Då vissa studier som utförts av Kairos Future har varit i samarbete med Manpower skulle dessa kunna vara partiska eller riktade till Manpowers fördel men då Kairos Future är ett fristående företag som tagit fram studier i syfte av kunskap för sin egen verksamhet bör



undersökningarna uppnå viss trovärdighet. Det har dock varit vår mening att vara kritisk mot studierna och vara medvetna om att Kairos Futures undersökningar beskriver hur det skulle kunna vara och inte hur det är. För att stärka trovärdigheten i resonemangen i uppsatsen har utgångspunkten för diskussionen varit redan befintlig forskning, självfallet finns det en fara i att i allt för stor utsträckning förlita sig på befintlig forskning och det kan saknas trovärdighet i den också. Det har dock varit en strävan i vår undersökning att vara så trovärdig som möjlig.

Empiri och urval

Valet av empiri har gjorts utifrån vilken kunskap som saknats om problemområdet. Utifrån resurserna som fanns att tillgå valde vi att utföra en enkätundersökning och en intervju. Då det främst var medarbetarnas åsikter vi ville undersöka i uppsatsen valde vi att endast utföra en intervju från ett ledarskapsperspektiv med en respondent. Vi valde respondenten då denne har lång erfarenhet av ledarskapsarbete som vi ville ta del av. I mån av mer resurser och i framtida forskning på området hade det dock varit önskvärt att utföra fler intervjuer. För att undersöka Generation Y:s krav på kommunikationen med sina chefer utfördes en enkätundersökning med respondenter som arbetar i butiker eller med sysslor så som service, bemötande, kassaarbete, varuhantering, exponering eller försäljning.

I en kvalitativ undersökning kan ett icke-sannolikhetsurval användas. Viktigt att ha i åtanke med ett icke-sannolikhetsurval är att resultatet inte kan generaliseras då samtliga enheter i populationen inte har en känd möjlighet att komma med i undersökningen (Christensen, 2010). En anledning till att använda sig utav icke-sannolikhetsurval är att det är viktigare att erhålla respondenter som har kunskap och insikt om ämnet som skall studeras än slumpmässigt utvalda respondenter som inte med säkerhet är kunniga inom ämnet. (Christensen, 2010). Urvalet som använts i denna uppsats var ett strategiskt urval som är en version av ett icke-sannolikhetsurval. Ett strategiskt urval utmärks av att undersökaren själv bedömer vilka personer i populationen som skall ingå i urvalet, vilket är ett vanligt urval att använda sig utav i en kvalitativ undersökning när syftet är att få en djupare förståelse av någonting (Christensen, 2010). Den population som varit intressant för denna undersökning är personer i Generation Y. Då undersökningen har en mycket stor population valdes det att göra ett strategiskt urval, populationen avgränsades ytterligare genom valet av arbetsplats.



Urval i enkätundersökningen

Generation Y omfattar 80- och 90-talister, vilka är en mycket stor grupp. Även om vi valt att undersöka Generation Y i Sverige är detta en mycket stor grupp och därför valde vi att avgränsa oss ytterligare. I undersökningen som utfördes frågade vi respondenter som arbetar i klädbutiker, i webbenkäten tillfrågades respondenter som arbetar med service, bemötande, kassaarbete, varuhantering, exponering eller försäljning. Dels för att Generation Y finns väl representerat i dessa yrken men också för att respondenterna hade en liknande arbetsmiljö och snarlika uppgifter. Denna ram ansåg vi kunna ge oss intressant dataunderlag samt ge möjlighet till att jämföra olika mönster och trender. Statistiskt sett kan resultatet inte generaliseras. Det skulle krävas att en undersökning och ett urval av mycket större omfattning vilket inte har varit möjligt i detta fall. Dock kan detta urval generera data som är möjlig att ge en viss uppfattning om vad personer i Generation Y har för åsikter kring kommunikation med sin chef, samt om detta stämmer överens med uppfattningen om Generation Y som tidigare studier gett.

Utformning och utförande av enkätundersökningen

En enkät kan bestå av öppna och slutna frågor där respondenten antingen får fylla i på förhand givna svar eller svara på frågor med egna ord (Christensen, 2010). Det finns olika grad av strukturering av en enkätundersökning vilket har att göra med i vilken utsträckning respondentens svarsmöjligheter skall styras (Christensen, 2010). Det finns även grad av standardisering vilket kräver att åtgärder skall tas för att göra svarssituationen så lik som möjligt för de respondenter som är med i undersökningen (Christensen, 2010). Enkäten som användes i undersökningen var både standardiserad och strukturerad där formuleringen och ordningen på frågorna var samma till varje respondent och där respondenten fick förutbestämda svarsalternativ.

Frågorna togs fram genom en diskussion kring vad som skulle ge oss den tydligaste bilden av respondenternas preferenser och åsikter kring ämnet kommunikation mellan dem som medarbetare och deras chefer. Inledningsvis ställdes ett antal generella frågor till respondenten, rörande ålder, kön, arbetslivserfarenhet och position. Detta för att ge oss möjligheten att dra slutsatser om dessa faktorer påverkat respondenternas preferenser och åsikter. Fyra frågor arbetades sedan fram för att belysa olika arbetssituationer och till dessa utformades fyra svar som på en skala reflekterar graden av kontroll i kommunikationen mellan chefen och medarbetaren kring uppgiftshanteringen i det dagliga arbetet och arbetet med långsiktiga mål och strategier. Slutligen ställdes en fråga om kommunikationens



omfattning uppfattades som tillräcklig eller otillräcklig av respondenten. Detta för att vi under den initiala prövningen av frågorna observerade att de tillfrågade själva tog upp att de ibland saknade tillräcklig tid till kommunikation med sina chefer.

I undersökningen som utfördes användes en intervjuadministrerande besöksenkät. Intervjuadministrerande besöksenkäter innebär att en enkät med frågor används som den intervjuade får svara på medan intervjuaren markerar svarsalternativet (Christensen, 2010). Detta kan vara en fördel då svarsfrekvensen ofta är hög samtidigt som respondenten har möjlighet att förklara otydliga frågor (Christensen, 2010). Det kan också vara en fördel att respondenten befinner sig på en plats där det finns en trygghetskänsla för denne, exempelvis i hemmet eller på arbetsplatsen (Christensen, 2010). I undersökningen som utfördes intervjuades därför respondenterna på sin arbetsplats. Oavsett vilken insamlingsteknik som väljs för att samla in enkäter bör ett förtest av enkäten utföras (Christensen, 2010). Detta bör göras för att säkerställa att respondenterna förstår enkäten och att frågorna är rätt ställda (Christensen, 2010). Det räcker dock med att förtestet utförs på 5-10 personer (Christensen, 2010). I förtestet som utfördes i samband med enkätundersökningen tillfrågades 15 personer som passade in i urvalet av respondenter. Efter förtestet kunde det konstateras att respondenterna förstod frågorna och att en fråga behövde läggas till.

Ett sätt att samla in enkäter som har ökat markant de senaste åren är att samla in enkäter via internet, via mejl och annan social media (Christensen, 2010). Att genomföra enkätundersökningar via internet kan bli mer opersonligt än traditionella sätt men samtidigt blir respondenten inte påverkad av intervjuaren (Christensen, 2010). Webbenkäter kan enkelt delas på internet och för att se till att samma respondent endast svarar en gång på enkäten kan "cookies" (textbaserad datafil) användas. Efter att ha genomfört enkätundersökningen med respondenter på deras arbetsplatser valdes även att utföra en webbaserad version av undersökningen som spreds till respondenter via sociala medier. De sociala medier som användes var Facebook och Twitter. För att undvika att endast tillfråga respondenter som står oss personligt nära uppmanades det i samband med spridningen att dela inlägget vidare till egna kontakter, detta i försök att få en spridning utöver våra egna nätverk och geografiska sfär. Länken delades ett tiotal gånger vilket gett svaren en geografisk och social spridning. När länken har delats av oss har den nått ett hundratal personer och när den sedan delats vidare har den nått "delarens" nätverk på Facebook eller Twitter, vilket ger ytterligare ett hundratal personer möjligheten att ta del av enkäten.



Den första frågan i den webbaserade versionen av enkäten var om respondenten arbetar inom ett yrke som innefattar service, bemötande, kassaarbete, varuhantering, exponering eller försäljning. Om svaret på denna fråga var nej kunde respondenten inte fortsätta svara på undersökningen, i syfte att hålla undersökningen inom den ram som tidigare nämnts. Därefter ombads respondenten att svara på om hon/han var född på 80- eller 90-talet för att komma med i undersökningen. Tjänsten som användes för att utföra den webbaserade versionen av enkätundersökningen heter SurveyMonkey. Hemsidan använder sig utav ”cookies” vilket innebär att respondenten endast kan trycka på länken och svara på enkäten en gång. Som tidigare nämnt behövdes ett förtest göras innan insamlingen av enkäten vilket utfördes även med webbenkäten. Innan webbenkäten delades ut tillfrågades fem personer att svara på den. Efter att förtestet utförts konstaterades det att respondenterna förstod hela enkäten och därefter kunde den delas till fler respondenter.

Svarsfrekvens i enkätundersökningen

I undersökningen svarade totalt 112 respondenter i Generation Y, av dessa svarade 26 stycken genom den intervjuadministrerade besöksenkäten och 86 stycken via webbenkäten. Av de svarande 112 framkom ett internt bortfall. Ett internt bortfall innebär att en eller flera frågor inte besvaras av respondenten. Svarsfrekvensen av undersökningen bör vara relativt hög för att det ska vara meningsfullt att bearbeta underlaget (Ejvegård, 2009). 90 % av respondenterna svarade på alla frågor i enkäten. Av respondenterna svarade 100 % på de 6 första frågorna. Fråga 7 och 8 svarade 96 % av respondenterna på och på fråga 9-11 svarade 90 %. Då det interna bortfallet i undersökningen som högst var 10% har vi bedömt underlaget från alla frågor som meningsfulla att bearbeta.

Bearbetning av data

Databearbetningen utfördes genom att jämföra vad de olika respondenterna svarat på frågorna och urskilja om det framkommit några mönster i undersökningen. Därefter jämfördes svaren med den teoretiska ramen. Slutligen användes detta material till att föra en diskussion kopplad till problemområdet. För att bearbeta insamlad data användes SurveyMonkey, där även datainsamlingen skedde, till att göra korstabeller och därefter användes Microsoft Excel för att skapa tabeller till rapportens bilagor.



Urval personlig intervju

Utöver en enkätundersökning utfördes även en personlig intervju med en respondent, även denne valdes genom ett strategiskt urval. Respondenten valdes eftersom denne har erfarenhet och kunskap om kommunikation och ledarskap vilket vi fann intressant för undersökningen. Respondenten har arbetat som VD för ett stort företag, en mediekoncern med bland annat dagstidningar och olika digitala tjänster, under flera år och gjort omorganiseringar med hjälp av att utveckla kommunikationen i organisationen. Idag arbetar respondenten med strategiskt HR arbete med chefer och för att utveckla kommunikation och relationer i organisationer. I uppsatsen har vi valt att hålla respondentens namn anonymt för att dennes kön inte ska påverka läsarens tolkning av empirimaterialet.

Utformning och utförande av den personliga intervjun

En personlig intervju kan kännetecknas av en respondent och en intervjuare som tillsammans för en dialog med varandra, vilket kan vara ett effektivt sätt att generera värdefull data (Christensen, 2010). Att genomföra en personlig intervju kan vara ett bra tillvägagångssätt när det finns en önskan om att kunna föra en dialog med respondenten, där denna kan uttala sig och intervjuaren kan ställa följdfrågor om respondentens svar (Christensen, 2010). Det kan dock innebära en risk att intervjuaren påverkar respondenten vilket bör tas hänsyn till i situationen (Christensen, 2010). Intervjuformen som användes i undersökningen var semi-strukturerad personlig intervju. I en semi-strukturerad intervju kan en intervjuguide användas. Denna har olika teman som skall beröras under intervjun men inga förbestämda frågor med förbestämda svar. Intervjuguiden inleddes med ett antal generella frågor rörande respondentens bakgrund, sedan diskuterades ämnena kommunikation, ledarskap och Generation Y. Dessa teman valdes för att kunna inleda och föra en bra diskussion angående det ämne som undersöks i uppsatsen.

Bearbetning av intervju

Efter genomförd intervju sammanfattades anteckningarna tillsammans med respondenten för att säkerställa att det vi hade skrivit var korrekta uppfattningar av vad respondenten menade, därefter transkriberades intervjun.



Empiri

Disposition

I denna del av uppsatsen är resultaten av de empiriska undersökningarna sammanfattade. Inledningsvis presenteras resultatet av enkätundersökningen som utfördes och därefter följer en sammanfattning av den personliga intervju som genomfördes. Det empiriska materialet redovisas här för att sedan analyseras med hjälp av teori i nästa kapitel.

Enkätundersökning

112 personer från Generation Y deltog i enkätundersökningen, av dessa svarade 26 stycken genom den intervjuadministrerade besöksenkäten och 86 stycken via webbenkäten. En jämn fördelning mellan årtiondena uppnåddes där 54,5% svarade att de föddes på 80-talet och 45,5% svarade att de föddes på 90-talet. Av respondenterna var 67% kvinnor och 33% män, av dessa svarade 41,1% att deras högst uppnådda utbildningsnivå är gymnasieskola, 58,9% uppgav sin högsta utbildningsnivå som högskola/universitet. Majoriteten (61,6%) av respondenterna uppgav att deras arbetslivserfarenhet mätt i år av heltidsarbete var mellan 2 och 5 år. Nedan presenteras resultatet från enkätundersökningen i olika korstabeller, total summa av svar presenteras i högra kolumnen vilken även uttrycker majoriteten markerad i fetstil.

Data korstabulerad med kön

Fråga 6. I interaktionen mellan dig och din chef i det dagliga arbetet, hur uppfattar du ert samspel?



	Man	Kvinna	Total summa för svar
Kommunikationen är direkt och går en väg, chefen berättar vad jag som medarbetare ska göra och jag utför detta	11,8% (4)	13,7% (10)	13,1% (14)
Kommunikationen är direkt, chefen berättar vad jag som medarbetare ska göra och jag utför detta, jag kan komma med invändningar eller tillägg men det är chefen som har sista ordet	29,4% (10)	27,4% (20)	28,0% (30)
Kommunikationen är tvåvägsbaserad där min åsikt om vad som ska utföras efterfrågas, chefens åsikt om mina arbetsuppgifter är slutgiltig	35,3% (12)	28,8% (21)	30,8% (33)
Kommunikationen är tvåvägsbaserad, vi kommer tillsammans fram till mina arbetsuppgifter och innebörden av dessa.	23,5% (8)	30,1% (22)	28,0% (30)
besvarade frågor	34	73	107
överhoppade frågor			5

Fråga 7. I interaktionen med din chef i det dagliga arbetet, hur VILL du att ert samspel ska vara?

	Man	Kvinna	Total summa för svar
Kommunikationen är direkt och går en väg, chefen berättar vad jag som medarbetare ska göra och jag utför detta	14,7% (5)	0,0% (0)	4,7% (5)
Kommunikationen är direkt, chefen berättar vad jag som medarbetare ska göra och jag utför detta, jag kan komma med invändningar eller tillägg men det är chefen som har sista ordet	5,9% (2)	12,3% (9)	10,3% (11)
Kommunikationen är tvåvägsbaserad där min åsikt om vad som ska utföras efterfrågas, chefens åsikt om mina arbetsuppgifter är slutgiltig	52,9% (18)	50,7% (37)	51,4% (55)
Kommunikationen är tvåvägsbaserad, vi kommer tillsammans fram till mina arbetsuppgifter och innebörden av dessa.	26,5% (9)	37,0% (27)	33,6% (36)
besvarade frågor	34	73	107
överhoppade frågor			5



Fråga 8. I arbetet med strategiska och långsiktiga mål och uppgifter, hur uppfattar du interaktionen med din chef?

	Man	Kvinna	Total summa för svar
Kommunikationen är direkt och går en väg, chefen berättar vad jag som medarbetare ska göra och jag utför detta.	18,2% (6)	20,6% (14)	19,8% (20)
Kommunikationen är direkt, chefen berättar vad jag som medarbetare ska göra och jag utför detta, jag kan komma med invändningar eller tillägg men det är chefen som har sista ordet.	36,4% (12)	35,3% (24)	35,6% (36)
Kommunikationen är tvåvägsbaserad där min åsikt om vad som ska utföras efterfrågas, chefens åsikt om mina arbetsuppgifter är slutgiltig.	21,2% (7)	19,1% (13)	19,8% (20)
Kommunikationen är tvåvägsbaserad, vi kommer tillsammans fram till mina arbetsuppgifter och innebörden av dessa.	24,2% (8)	25,0% (17)	24,8% (25)
besvarade frågor	33	68	101
överhoppade frågor			11

Fråga 9. I arbetet med strategiska och långsiktiga mål och uppgifter, hur VILL du att interaktionen med din chef ska vara?

	Man	Kvinna	Total summa för svar
Kommunikationen är direkt och går en väg, chefen berättar vad jag som medarbetare ska göra och jag utför detta.	9,1% (3)	1,5% (1)	4,0% (4)
Kommunikationen är direkt, chefen berättar vad jag som medarbetare ska göra och jag utför detta, jag kan komma med invändningar eller tillägg men det är chefen som har sista ordet.	21,2% (7)	17,6% (12)	18,8% (19)
Kommunikationen är tvåvägsbaserad där min åsikt om vad som ska utföras efterfrågas, chefens åsikt om mina arbetsuppgifter är slutgiltig.	39,4% (13)	44,1% (30)	42,6% (43)
Kommunikationen är tvåvägsbaserad, vi kommer tillsammans fram till mina arbetsuppgifter och innebörden av dessa.	30,3% (10)	36,8% (25)	34,7% (35)
besvarade frågor	33	68	101
överhoppade frågor			11



Fråga 10. I interaktionen med din chef, hur upplever du omfattningen av samspelet mellan er?

		Man	Kvinna	Total summa för svar
Hur upplever du omfattningen av samspelet mellan er?	Otillräcklig	3,0% (1)	4,4% (3)	
	Inte helt otillräcklig	12,1% (4)	10,3% (7)	
	Inte helt tillräcklig	27,3% (9)	23,5% (16)	
	Tillräcklig	57,6% (19)	61,8% (42)	
		33	68	101
besvarade frågor		33	68	101
överhoppade frågor				11

Data korstabulerad med utbildningsnivå

Fråga 5. Hur lång arbetserfarenhet har du? (Om du sommarjobbat heltid 3 somrar representerar det cirka 1 års heltid)

	Gymnasieskola	Högskola/Universitet	Total summa för svar
Upptill och 1 år av heltidsarbete	23,9% (11)	24,2% (16)	24,1% (27)
2-5 år av heltidsarbete	58,7% (27)	63,6% (42)	61,6% (69)
6-10 år av heltidsarbete	15,2% (7)	12,1% (8)	13,4% (15)
11 eller mer år av heltidsarbete	2,2% (1)	0,0% (0)	0,9% (1)
besvarade frågor	46	66	112
överhoppade frågor			0



Majoriteten (40%, 18st) av respondenterna med gymnasieutbildning svarade att de uppfattar sin kommunikation som tvåvägsbaserad där deras åsikt om vad som ska utföras efterfrågas, chefens åsikt om mina arbetsuppgifter är slutgiltig i interaktionen mellan dem och deras chef i det dagliga arbetet. Majoriteten (32,3%, 20st) av respondenter med högskoleutbildning klassade kommunikationen mellan dem och deras chef som tvåvägsbaserad, där de tillsammans kommer fram till arbetsuppgifterna och innebörden av dessa.

På fråga 7 om hur respondenten vill att interaktionen kring det dagliga arbetet ska vara svarade både majoriteten av de gymnasieutbildade (62,2%, 28st) och de högskoleutbildade (43,5%, 27) att de vill att kommunikationen ska vara tvåvägsbaserad, där de tillsammans kommer fram till arbetsuppgifterna och innebörden av dessa.

Ingen skillnad i uppfattning mellan gymnasieutbildade och högskoleutbildade finns i fråga 8, 9. Båda respondentgruppera anser sig ha en direkt kommunikation med sin chef där deras åsikter kring uppgifter spelar roll, båda grupperna vill att kommunikationen skall vara tvåvägsbaserad där chefen har sista ordet.

Data korstabulerad med arbetslivserfarenhet

Fråga 6. I interaktionen mellan dig och din chef i det dagliga arbetet, hur uppfattar du att ert samspel?

	Uptill och 1 år av heltidsarbete	2-5 år av heltidsarbete	6-10 år av heltidsarbete	11 eller mer år av heltidsarbete	Total summa för svar
Kommunikationen är direkt och går en väg, chefen berättar vad jag som medarbetare ska göra och jag utför detta	22,2% (6)	10,8% (7)	7,1% (1)	0,0% (0)	13,1% (14)
Kommunikationen är direkt, chefen berättar vad jag som medarbetare ska göra och jag utför detta, jag kan komma med invändningar eller tillägg men det är chefen som har sista ordet	40,7% (11)	26,2% (17)	14,3% (2)	0,0% (0)	28,0% (30)
Kommunikationen är tvåvägsbaserad där min åsikt om vad som ska utföras efterfrågas, chefens åsikt om mina arbetsuppgifter är slutgiltig	29,6% (8)	32,3% (21)	21,4% (3)	100,0% (1)	30,8% (33)
Kommunikationen är tvåvägsbaserad, vi kommer tillsammans fram till mina arbetsuppgifter och innebörden av dessa.	7,4% (2)	30,8% (20)	57,1% (8)	0,0% (0)	28,0% (30)
besvarade frågor	27	65	14	1	107
överhoppade frågor					5



Fråga 7. I interaktionen med din chef i det dagliga arbetet, hur VILL du att ert samspel ska vara?

	Upptill och 1 år av heltidsarbete	2-5 år av heltidsarbete	6-10 år av heltidsarbete	11 eller mer år av heltidsarbete	Total summa för svar
Kommunikationen är direkt och går en väg, chefen berättar vad jag som medarbetare ska göra och jag utför detta	3,7% (1)	6,2% (4)	0,0% (0)	0,0% (0)	4,7% (5)
Kommunikationen är direkt, chefen berättar vad jag som medarbetare ska göra och jag utför detta, jag kan komma med invändningar eller tillägg men det är chefen som har sista ordet	18,5% (5)	7,7% (5)	7,1% (1)	0,0% (0)	10,3% (11)
Kommunikationen är tvåvägsbaserad där min åsikt om vad som ska utföras efterfrågas, chefens åsikt om mina arbetsuppgifter är slutgiltig	70,4% (19)	47,7% (31)	28,6% (4)	100,0% (1)	51,4% (55)
Kommunikationen är tvåvägsbaserad, vi kommer tillsammans fram till mina arbetsuppgifter och innebörden av dessa.	7,4% (2)	38,5% (25)	64,3% (9)	0,0% (0)	33,6% (36)
besvarade frågor	27	65	14	1	107
överhoppade frågor					5

Fråga 8. I arbetet med strategiska och långsiktiga mål och uppgifter, hur uppfattar du interaktionen med din chef?

	Upptill och 1 år av heltidsarbete	2-5 år av heltidsarbete	6-10 år av heltidsarbete	11 eller mer år av heltidsarbete	Total summa för svar
Kommunikationen är direkt och går en väg, chefen berättar vad jag som medarbetare ska göra och jag utför detta.	36,0% (9)	14,5% (9)	15,4% (2)	0,0% (0)	19,8% (20)
Kommunikationen är direkt, chefen berättar vad jag som medarbetare ska göra och jag utför detta, jag kan komma med invändningar eller tillägg men det är chefen som har sista ordet.	40,0% (10)	35,5% (22)	23,1% (3)	100,0% (1)	35,6% (36)
Kommunikationen är tvåvägsbaserad där min åsikt om vad som ska utföras efterfrågas, chefens åsikt om mina arbetsuppgifter är slutgiltig.	12,0% (3)	22,6% (14)	23,1% (3)	0,0% (0)	19,8% (20)
Kommunikationen är tvåvägsbaserad, vi kommer tillsammans fram till mina arbetsuppgifter och innebörden av dessa.	12,0% (3)	27,4% (17)	38,5% (5)	0,0% (0)	24,8% (25)
besvarade frågor	25	62	13	1	101
överhoppade frågor					11



Fråga 9. I arbetet med strategiska och långsiktiga mål och uppgifter, hur VILL du att interaktionen med din chef ska vara?

	Upptill och 1 år av heltidsarbete	2-5 år av heltidsarbete	6-10 år av heltidsarbete	11 eller mer år av heltidsarbete	Total summa för svar
Kommunikationen är direkt och går en väg, chefen berättar vad jag som medarbetare ska göra och jag utför detta.	4,0% (1)	4,8% (3)	0,0% (0)	0,0% (0)	4,0% (4)
Kommunikationen är direkt, chefen berättar vad jag som medarbetare ska göra och jag utför detta, jag kan komma med invändningar eller tillägg men det är chefen som har sista ordet.	32,0% (8)	12,9% (8)	15,4% (2)	100,0% (1)	18,8% (19)
Kommunikationen är tvåvägsbaserad där min åsikt om vad som ska utföras efterfrågas, chefens åsikt om mina arbetsuppgifter är slutgiltig.	52,0% (13)	38,7% (24)	46,2% (6)	0,0% (0)	42,6% (43)
Kommunikationen är tvåvägsbaserad, vi kommer tillsammans fram till mina arbetsuppgifter och innebörden av dessa.	12,0% (3)	43,5% (27)	38,5% (5)	0,0% (0)	34,7% (35)
besvarade frågor	25	62	13	1	101
överskattade frågor					11

Fråga 10. I interaktionen med din chef, hur upplever du omfattningen av samspelet mellan er?

	Upptill och 1 år av heltidsarbete	2-5 år av heltidsarbete	6-10 år av heltidsarbete	11 eller mer år av heltidsarbete	Total summa för svar
Hur upplever du omfattningen av samspelet mellan er?	Otillräcklig	4,0% (1)	3,2% (2)	7,7% (1)	0,0% (0)
	Inte helt otillräcklig	12,0% (3)	11,3% (7)	7,7% (1)	0,0% (0)
	Inte helt tillräcklig	16,0% (4)	25,8% (16)	30,8% (4)	100,0% (1)
	Tillräcklig	68,0% (17)	59,7% (37)	53,8% (7)	0,0% (0)
	25	62	13	1	101
besvarade frågor	25	62	13	1	101
överskattade frågor					11



Sammanfattning av data insamlad genom enkätundersökning

Datan insamlad genom enkätundersökningen visar på ett antal trender hos Generation Y. De efterfrågar en kommunikation som är tvåvägsbaserad i det dagliga arbetet och även i det strategiska arbetet syns samma mönster. Dock anser de att de i det strategiska arbetet i dagsläget har en kommunikation av en mer direkt form. Respondenter med högskoleutbildning upplever att de har mer av en tvåvägskommunikation än de med gymnasieutbildning. Ett tydligt mönster kopplat till arbetslivserfarenheten visar att respondenter som har arbetat längre i större utsträckning anser sig ha en tvåvägskommunikation med sin chef rörande de dagliga arbetsuppgifterna.

Personlig intervju

Respondenten som intervjuades i samband med uppsatsen, föddes på 50-talet och har över 40 års arbetslivserfarenhet. Denne utbildade sig på Handelshögskolan i Stockholm och på IHM Business School. De senaste 7 åren har respondenten arbetat som VD för ett företag som är en del av en stor mediekoncern som arbetar med bland annat dagstidningar och olika digitala tjänster. Idag arbetar respondenten med strategisk HR inom samma koncern och utbildar cheferna som finns där i relationshantering och kommunikation. Intresset för respondenten kom då respondenten själv arbetat med att utveckla sin organisation, i roll som VD, genom att använda sig utav kommunikation och relationsbyggande.

Organisationen behövde utvecklas

Respondenten arbetade som VD på ett företag som hade dåliga siffror och behövde utvecklas. Det respondenten gjorde var att försöka få cheferna och medarbetarna i organisationen att arbeta tillsammans. För att kunna ha en dialog mellan cheferna och medarbetarna var utgångspunkten att lyfta fram vad medarbetarna tyckte var viktigt för att det skulle bli en sund organisation. Det som framkom var att det allra viktigaste för medarbetarna var att kunna känna förtroende. Det visade sig i dialogerna att medarbetarna och cheferna ofta hade olika uppfattningar om hur arbetsuppgifterna skulle skötas och medarbetarna behövde känna mer förtroende, både för att kunna arbeta med sina uppgifter men också för att motiveras till att vilja arbeta. Respondenten tog ett medvetet beslut och satte mål för att i sin roll som ledare kunna bidra till en bättre organisation och bestämde sig då för att kunna namnet på samtliga 110 anställda och veta någonting privat om alla (exempelvis om någon ska köpa hus eller skaffat hund etc). Varje dag var målet att befinna sig ute bland medarbetarna för att göra sig



tillgänglig för medarbetarna att kommunicera med. Respondenten poängterade under intervjun att dessa beslut gav möjligheter och förutsättningar för ett bättre ledarskap och medarbetarskap i organisationen vilket i sin tur ledde till ökad effektivitet och bättre siffror.

Intern kommunikation

Respondenten anser att det i Skandinavien är mer vanligt med tvåvägskommunikation än i andra länder men att kommunikationen behöver ta sig längre än medarbetarsamtal. Det behövs minst ett medarbetarsamtal om året och därefter bör målen som sätts upp på detta möte, både företagets mål och individuella mål för medarbetaren, följas upp varje månad. På så sätt kan man involvera och engagera medarbetarna i sin egen utveckling och i företagets målstyrning.

Respondenten tycker att det har skett förändring i hur kommunikationen har skett i organisationen under de 40 åren som denne arbetat. Förr titulerades chefer som direktörer, många chefer satt på sitt egna kontor och fikade inte tillsammans med de anställda och så vidare. Idag är det annorlunda. Nytt för i år för koncernen som respondenten jobbar i är att koncernchefen sitter ute bland medarbetarna i ett öppet landskap. Det finns för- och nackdelar med öppet landskap menar respondenten men framför allt så gör det ledaren mer tillgänglig, vilket respondenten tror är nyckeln till att få en fungerande organisation.

Genom att våga göra sig tillgänglig för sina medarbetare och deras åsikter och frågor kan organisationen börja blomstra anser respondenten. Dock är det inte alla som vågar detta. Genom att isolera sig på sitt kontor och från de underställda slipper chefen svara på frågor denne inte har koll på och den slipper bli ifrågasatt av medarbetarna. Respondenten tror att det handlar om att våga, att våga visa att man som chef inte alltid har svaren på alla frågor och våga visa att vissa saker är medarbetarna bättre på än chefen. Respondenten tror att en utvecklad och kontinuerlig tvåvägskommunikation kan skapa bättre relation mellan chefen och medarbetarna vilket ger bra effekter i organisationen.

Respondenten tror att i stort sett alla chefer är en av två profiler, antingen strategisk och visionär eller operativ och detaljintresserad. För att kunna balansera detta anser respondenten att det krävs att chefen kompletteras av sina medarbetare och för att kunna göra det krävs det en öppen tvåvägskommunikation.

Även om kommunikationen har kommit långt i Skandinavien anser respondenten att kommunikation inte kommit mycket längre än envägskommunikation i form av: information.



Respondenten anser att den behöver utvecklas till en tvåvägskommunikation, en dialog mellan chefen och medarbetarna. En dialog som behöver föras dagligen och inte vara för uppstyrd utan naturlig. Dock poängterar respondenten att det fortfarande finns problem med tvåvägskommunikation i organisationer, alla i organisationen måste få rätt information. Därför anser respondenten att det inte räcker med traditionella intranät, det måste finnas möjlighet till dialog i organisationen vilket respondenten anser löser sig när chefen ser till att vara tillgänglig för sina medarbetare. Respondenten poängterar att ”förtroende det får man inte, det förtjänar man!” och grunden för att få förtroende är att ta sig tid och våga göra sig tillgänglig för sina medarbetare.

Generationer

Respondenten tycker att det finns vissa skillnader mellan olika generationer men tycker själv att det är svårt att uttala sig om 90-talister, då de inte befunnit sig så länge på arbetsmarknaden. Det som respondenten tycker märks är att 80-talisterna ställer mer krav än vad äldre generationer gör och har gjort. Respondenten tycker att de ställer krav på en ”bra chef” som inte är för auktoritär och diktatorisk utan snarare ger förutsättningar för personalen men samtidigt vill de inte heller ha en för mesig chef, de förväntar sig en stark chef som samtidigt är öppen och lyssnande. Detta kan vara svårt för äldre chefer att möta, anser respondenten, då äldre chefer ibland har en tendens till att vara auktoritära. Respondenten har gjort en undersökning av ca 400 chefer i sin egen koncern efter vilken det framkom att 25 % av dem, i detta fall äldre chefer, inte är lämpade att vara chef då de är ute efter titeln och makten som chef snarare än att utveckla och leda sina medarbetare. Hos medarbetarna tycker respondenten också att det finns skillnader mellan generationerna. De äldre generationerna är uppväxta med arbetslojalitet vilken i vissa fall nästan gör dem till offer anser respondenten. De gör som de blir tillsagda, oavsett om det behövs eller inte medan 80-talisterna är mer ifrågasättande på så sätt att de först tar reda på vad uppgiften kommer göra för nytta och därefter utför den om den är givande för organisationen. Något negativt som respondenten tycker skiljer 80-talisterna från de äldre generationerna är att de kan förvänta sig för mycket. De är ofta utbildade och ”hungriga” och förväntar sig att snabbt kunna utvecklas och ställa krav i organisationen. Exempelvis uppfattar respondenten att när 80-talisterna får utbildning inom koncernen är de redan på väg vidare istället för att förbättra arbetet i sin nuvarande position.

När det gäller kommunikation tror respondenten att det inte skiljer sig särskilt mycket mellan de olika generationerna. Istället handlar det om att alla vill bli sedda och hörda, vilket är ett



relativt vanligt behov hos alla människor enligt respondenten. Alla har någonting som kan utvecklas och bör få möjlighet till att göra detta. Dock menar respondenten att informationssamhället bidrar till att alla, oavsett generation, förväntar sig att kommunikationen ska ske ofta och återkommande, vilket kan skilja sig ifrån vilka krav man hade förr i tiden på chefen anser respondenten.

Sammanfattning av personlig intervju

Det som framkom i den personliga intervjun var främst att respondenten ansåg att medarbetarna måste kunna känna förtroende för sin chef för att det ska kunna vara en sund organisation. Respondenten poängterade att chefen måste förtjäna förtroendet från medarbetarna och för att kunna göra detta måste chefen våga göra sig tillgänglig för kommunikation med sina medarbetare. Respondenten tror att en kontinuerlig tvåvägskommunikation skapar bättre relation mellan chefen och medarbetarna vilket ger bra effekter i organisationen. När det kommer till Generation Y kräver de en "bra chef" som ska vara stark och lyssnande och ge förutsättningar för personalen. Respondenten anser att äldre generationer kan ha en annan arbetslojalitet än vad Generation Y har vilket märks i kommunikationen på så sätt att de äldre generationerna tar emot direktiv och utför dem medan Generation Y ifrågasätter sina uppgifter. Utöver det anser respondenten att informationssamhället bidrar till att alla, oavsett generation, förväntar sig att kommunikationen ska ske ofta och återkommande, vilket kan skilja sig ifrån vilka krav man hade förr i tiden på chefen anser respondenten.



Analys

Disposition

Här analyseras materialet från den empiriska undersökningen, inledningsvis genom en analys av Generation Y:s krav. Därefter analyseras datan utifrån institutionell teori som övergår i en analys av förändringstrycket på institutionen som Generation Y:s krav på kommunikation skapar. Slutligen analyseras Generation Y:s syn på tvåvägskommunikation utifrån insamlad data och det teoretiska materialet. I analysen har vi blandat materialet från enkätundersökningen med den personliga intervjun.

Generation Y:s krav

Kairos Future anser att det råder skilda meningar om vad chefer tror att unga vill ha idag och vad de unga anser att de vill ha. Enkätundersökningen som utförts i samband med rapporten visar att i det dagliga arbetet är det blandat vilken typ av kommunikation Generation Y har med sin chef. Det är ingen tydlig majoritet som har envägskommunikation och inte heller en majoritet som har tvåvägskommunikation. Dock är det en majoritet som skulle vilja ha en tvåvägsbaserad kommunikation där medarbetarens åsikt efterfrågas och är viktig samtidigt som det är chefen som tar det slutgiltiga beslutet. Enligt Kairos Future vill Generation Y ha en chef som ser, lyssnar och bekräftar medarbetaren samtidigt som chefen ska vara rak och tydlig i sin kommunikation. Enkätundersökningen visar främst att Generation Y vill ha en gemensam tvåvägskommunikation. Dock behöver inte rak och tydlig kommunikation vara att chefen håller en envägskommunikation utan skulle också kunna vara en konkret och tydlig kommunikation.

När det gäller det långsiktiga arbetet är det också blandat vilken kommunikation Generation Y har med sin chef men det är dock en majoritet som menar att kommunikationen är direkt och chefen berättar hur det ska vara, även om invändningar tillåts att framföras. Vår undersökning visar att Generation Y dock skulle vilja ha en kommunikation i det långsiktiga arbetet som är tvåvägsbaserad och där det istället sker en gemensam dialog över vilka uppgifter som ska genomföras och innebörden av dessa. Pihl (2011) anser att det är viktigt att förankra Generation Y i strategier och mål för att ge dem bekräftelse som de kräver som individer, det räcker inte med att prata i form av företaget som grupp. För att kunna göra detta tror Pihl (2011) att det är viktigt för en ledare att skapa förutsättningar för detta i form av samtal och möten med varje individ.



Som tidigare nämnt anser majoriteten av Generation Y som deltagit i undersökningen att omfattningen av interaktionen med chefen är tillräcklig, vilket skulle kunna vara en indikation på att det snarare är innehållet av interaktionen som är det viktiga än hur ofta den är. Herbson och Boseman (2009) anser att Generation Y har ett behov av att ha frekvent kommunikation med sin chef, men undersökningen visar att majoriteten av Generation Y anser att interaktionen med chefen är tillräcklig även om de vill att kommunikationen skulle ske på ett annorlunda sett. Även Pihl (2011) påstår att Generation Y vill få feedback snabbt och ofta men menar även att de vill att kommunikationen ska vara engagerande och motiverande vilket syftar mer på innehållet än omfattningen. Pihl (2011) menar att det därför är viktigt att chefen är närvarande hos de anställda vilket även respondenten i den personliga intervjun håller med om. Denne anser att chefen bör göra sig tillgänglig för medarbetarna för att kunna göra kommunikationen mer meningsfull. Pihl (2011) poängterar att det för Generation Y är viktigt att bli sedda som personer vilket gör att relationen mellan ledare och anställda blir viktig för att det ska finnas en lojalitet emellan medarbetare och chef som annars inte är given. Detta omfattas ej av enkätundersökningen men är någonting som respondenten i den personliga intervjun också poängterar.

Institutionell teori, löskoppling och kommunikation

Enligt Meyer och Rowan (1977) är institutionalisering den process varvid sociala skeenden, skyldigheter och aktualiteter övergår i en regelliknande status i sociala tankar och handlingar. I studien tolkade vi chefen som förmedlare av den formella strukturen och som ytterst ansvarig för anpassning av den informella strukturen. Respondenten i den personliga intervjun anser att chefen genom att aktivt engagera medarbetarna i framtagandet av både personliga mål och företags mål kan motivera och engagera medarbetarna till högre effektivitet samt att få organisationen och medarbetarna att arbeta tillsammans. Detta går i linje med de slutsatser som Groysberg och Slind (2012) drog i sin studie av ledare som påpekade att engagemang och intresse kunde väckas hos de anställda genom att föra en konversation med dem om företaget. Vidare så kan chefens kontroll över den informella strukturen enligt Selznick (1949) ses som ett sätt att öka medarbetarnas vilja till att följa auktoriteten. Den informella strukturen kan även ses som bidragare till upprätthållandet av organisationsmedlemmarnas känsla av personlig integritet, självrespekt och oberoende val. Majoriteten av respondenterna i enkätundersökningen svarade att de anser omfattningen av interaktionen mellan dem och deras chef är tillräcklig. Dock svarade 85% av respondenterna att de skulle vilja ha en tvåvägsbaserad dialog med sin chef i det dagliga arbetet medan endast 58,8% ansåg att deras



kommunikation i dagsläget är tvåvägsbaserad. Detta ställer krav på chefens hantering av kommunikation i den informella organisationen då respondenterna i dagsläget efterfrågar en kommunikation de i full utsträckning inte får, vilket skulle kunna antyda att ett förändringstryck på chefens sätt att hantera kommunikationen i den informella organisationen.

Förändringstryck på institutionen

Data insamlad i denna rapport visar att respondenternas uppfattning av kommunikationen i det dagliga arbetet mellan dem och deras chef är en blandning av direkt och tvåvägsbaserad kommunikation. Enligt Eriksson-Zetterquist (2009) leder löskopplingen mellan beslut (formella strukturen) och handlande (informella strukturen) till en irrationalitet i agerandet som sker när beslut ska implementeras i organisationer. Detta visar enligt Eriksson-Zetterquist (2009) på att beslutsfattande, beslut och handling inte nödvändigtvis hänger ihop. Utifrån teorin och uppgifter insamlade i denna studie kan den delade synen på hur kommunikationen i det dagliga arbetet vara en effekt av olika chefers olika genomförande av beslut till handling. Som tidigare nämnt skiljer sig respondenternas förväntningar på kommunikationen med deras bild av vad den är idag, detta tyder på krav på förändring av det institutionaliserade handlingsmönster som idag existerar. DiMaggio och Powell (1983) hävdade att när ledare, chefer och anställda godtar och följer institutionella regler så blir deras organisationer mer lika varandra. Om respondenternas uppfattning av kommunikationen i det dagliga arbetet inte stämmer överens med vad de efterfrågar kan detta mycket väl vara en indikator på att hanteringen av löskopplingen är i behov av förändring. Eftersom 58,8% av respondenterna anser att deras kommunikation i dag är tvåvägsbaserad medan ytterligare 26,2% vill ha en tvåvägsbaserad kommunikation kan det tolkas som att vissa respondenter idag får den sortens kommunikation de vill ha. De som inte får det skulle enligt institutionell teori om normativ isomorfism komma att efterfråga det och deras organisation kommer troligtvis att anpassa sig till det eftersom branschen utvecklas åt en tvåvägsbaserad kommunikation.

Tvåvägskommunikationen

Groysberg och Slind (2012) påpekar att tvåvägskommunikation främjar förtroendet mellan chefer och deras medarbetare vilket i sin tur ökar motivation och effektiviteten i organisationen. Respondenten som intervjuades har själv använt sig utav kommunikation för att skapa en sund organisation. Denne poängterar att chefen måste göra sig tillgänglig för kommunikation för att det ska kunna finnas förtroende mellan chefen och medarbetarna. Røvik tar upp medarbetarsamtal som begrepp vilket även respondenten i den personliga intervjun gör och de menar att det inte är tillräcklig kommunikation. Oftast har företag



medarbetarsamtal endast en gång per år vilket respondenten inte anser är tillräckligt med tvåvägskommunikation. Røvik (1998) anser att medarbetarsamtalen är ett formaliserat samtalssystem snarare än en spontan och informell kontakt mellan en chef och medarbetare vilket skulle kunna ses som en envägskommunikation. Enligt enkätundersökningen som utfördes i samband med rapporten anser dock en tydlig majoritet att omfattningen av interaktionen med chefen är tillräcklig vilket skulle kunna ses som att det snarare är hur kommunikationen sker som spelar roll än hur ofta den sker.

Groysberg och Slind (2012) menar att både chefen och medarbetaren måste vilja ha tvåvägskommunikationen för att det ska fungera vilket även respondenten från den personliga intervjun uttryckte. Denne anser att det är chefens ansvar att göra sig tillgänglig för sina medarbetare och att chefen både måste våga ta kontakt med sina anställda samt våga låta dem komma till chefen. Uppgifter som samlats in visar att kommunikationen sker på olika sätt mellan respondenterna och deras chefer men att majoriteten vill ha en tvåvägsbaserad kommunikation. Enligt Groysberg och Slind (2012) har traditionell kommunikation bestått utav att chefer kommunicerar ut budskap och information till den anställda vilket respondenten i den personliga intervjun håller med om. Respondenten menar att i Skandinavien är organisationsklimatet utvecklat, det finns en bra relation mellan chefer och medarbetare men när det kommer till kommunikation har många fastnat vid att det snarare blir information. Mintzberg (2009) pratar om kommunikation som en funktion snarare än ett sätt att relationera med sina anställda. Han ser på kommunikation som ett sätt att koordinera uppgifterna i en organisation. Ca 14 % respondenterna i enkätundersökningen anser att kommunikationen från chefen är direkt och går en väg. Det skulle kunna innebära att det som chefen kommunicerar ut främst är direktiv om vilka arbetsuppgifter som skall utföras och hur det skall göras snarare än använder sig utav kommunikationen för att motivera och engagera den anställda, vilket på så sätt skulle kunna ses som ett sätt att koordinera arbetsuppgifterna i en organisation.

Å ena sidan menar Pihl (2011) att Generation Y vill bli tillsagda i kommunikationen med sin chef. Respondenten i den personliga intervjun anser å andra sidan att kommunikation bör vara ett verktyg för att bygga förtroende mellan chefen och medarbetarna som skall kunna främja engagemang och energi snarare än att det ska användas för att berätta för medarbetarna vad de ska göra. Groysberg och Slind (2012) menar att engagemang kan väckas hos de anställda genom att föra en tvåvägskommunikation med dem om företaget. Enligt respondenterna i enkätundersökningen sker dock kommunikationen i det långsiktiga och strategiska arbetet



främst genom envägskommunikation från chefen till medarbetaren. Det finns däremot en önskan enligt respondenterna om att vara mer delaktig och ha en tvåvägskommunikation även när det gäller det strategiska och långsiktiga arbetet med företaget.

Majoriteten av de tillfrågade respondenterna i enkätundersökningen svarade att deras kommunikation är tvåvägsbaserad där deras åsikter om vad som ska utföras efterfrågas men att chefens åsikt är slutgiltig. Dock svarar majoriteten av kvinnorna att de anser att deras kommunikation med sin chef är tvåvägsbaserad där de tillsammans med sin chef kommer fram till vilka uppgifter som ska utföras. I övriga frågor ger den insamlade datan inga indikationer på att det är någon skillnad mellan könen rörande uppfattningen av kommunikationens form, detta har heller inte framkommit belägg för i teorin som används i denna studie.

Sammanfattning av analys

Analysen visar att majoriteten av respondenterna i enkätundersökningen efterfrågar en tvåvägsbaserad kommunikation i interaktionen med sin chef, både när det gäller det dagliga arbetet och det långsiktiga, strategiska, arbetet. De önskar ha en tvåvägskommunikation där medarbetarens åsikt efterfrågas och är viktigt samtidigt som det är chefen som tar de slutgiltiga besluten. Resultatet från enkätundersökningen visar att det både sker envägs- och tvåvägskommunikation i det dagliga arbetet för Generation Y på deras arbetsplats. Dock är det en tydlig majoritet av respondenterna som har just envägskommunikation när det gäller det långsiktiga och strategiska arbetet.

Eftersom det dagliga arbetet för respondenterna sker i den informella delen av organisationen och det långsiktiga, strategiska, arbetet främst sker i den formella delen av organisationen, ser vi att medarbetarna i Generation Y inte bara vill ha en tvåvägsbaserad kommunikation med sin chef i det dagliga arbetet vilket de redan har, utan att de även eftersträvar samma typ av kommunikation och medbestämmande när det kommer till företagets långsiktiga och strategiska sysslor vilka främst härrör till den formella organisationen.

Respondenten i den personliga intervjun poängterar att kommunikationen är ett viktigt verktyg för chefer i samspelet med sina medarbetare. Enkätundersökningen av Generation Y visar dock att omfattningen av samspelet med chefen är tillräcklig, vilket kan vara en indikation på att det snarare är innehållet av kommunikationen som är det viktiga och inte hur ofta den förs. Analysen visar att det är en tvåvägskommunikation som efterfrågas snarare än en envägskommunikation vilket kan kopplas till innehållet av kommunikationen.



Slutdiskussion

Efter att ha studerat medarbetare i Generation Y och intervjuat en respondent anser vi att Generation Y ställer krav på en tvåvägskommunikation i relationen mellan dem och deras chefer. Enkätundersökningen som utförts visar att respondenternas uppfattning av den kommunikation de idag har med sina chefer inte stämmer överens med vad de skulle vilja ha vilket vi anser är en indikation på att chefers hantering av löskopplingen i organisationer via kommunikation är i behov av en fortsatt förändring. En utvecklad informell kommunikation verkar ha funnits under en längre tid i Skandinavien även om den inte alltid kan ses som en tvåvägskommunikation. Det går dock att tolka kommunikationen på olika sätt, dels genom att använda sig utav kommunikationen som en funktion för att koordinera uppgifter, dels genom att använda sig utav den för att hantera löskopplingen mellan den formella och informella organisationen. Utifrån de teorier och studier vi tagit del av samt enkätundersökningen som utförts anser vi att tvåvägskommunikation kan vara ett verktyg för chefer att hantera löskoppling med. Med hjälp av kommunikationen anser vi att chefen har möjlighet att involvera medarbetaren och göra sig tillgänglig för denna och på så sätt hantera problemen som kommer med löskopplingen mellan den formella och informella strukturen i organisationer.

Vi kan även se på kommunikation som ett sätt att koordinera arbetsuppgifter i det dagliga arbetet och att denna kan utvecklas till en tvåvägskommunikation för att även fungera som ett sätt att engagera och motivera de anställda. Utifrån studien verkar det som att Generation Y förväntar sig en tvåvägskommunikation och gärna vill ha en. Även om de inte alltid har en tvåvägskommunikation på sin arbetsplats så anser vi utifrån uppgifterna insamlade i denna studie att detta är någonting som de efterfrågar. Enligt undersökningen vill Generation Y ha tvåvägskommunikation både i det dagliga arbetet och när det gäller organisationens strategiska och långsiktiga arbetet. Då Generation Y anser att omfattningen av interaktionen är tillräcklig anser vi att det snarare handlar om kommunikationens innehåll än hur ofta den förs. Tidigare studier säger oss att Generation Y vill bli involverade i arbetet vilket syns i enkätundersökningen som visar att Generation Y vill ha en tvåvägskommunikation även i det strategiska och långsiktiga arbetet för företaget. I enkätundersökningen fick vi endast en indikation på att det föreligger skillnader i uppfattningar på området mellan kvinnor och män. Kvinnorna i studien anser att deras kommunikation med sina chefer i det dagliga arbetet är mer fri i sin tvåvägsbaserad än vad männen ansåg i samma fråga. Då teorin använd till denna



uppsats inte indikerar könsskillnader, antalet respondenter i studien är begränsat samt att det inte varit vårt syfte att utforska könsskillnader har vi valt att inte analysera denna observation vidare. Dock kan denna observation leda oss till en rekommendation av framtida forskning på ämnet.

Under insamlingen av enkätundersökningen kom vi till insikten att synen på kommunikation varierar mellan respondenter som har ett yrke som är deras primära val och mellan de som arbetar vid sidan av annan syssla. Detta ledde oss till insikten att kommunikationen efterfrågas mer av respondenter som har yrket som sin huvudsakliga syssla snarare än som ett extraarbete. Man kan även urskilja en vilja att ytterligare definiera omständigheterna kring när tvåvägskommunikationen efterfrågas. Ett antal respondenter uttryckte att deras syn på kommunikationen är mer situationsanpassad än de svarsalternativ vi gav dem, exempelvis i skarpa lägen där de hellre ville så en rak och tydlig kommunikation. Vidare så har vi kommit till slutsatsen att generationer inte bör generaliseras. Vår studie visar att ju mer respondenterna har jobbat desto mer kräver de en tvåvägskommunikation. Inom ramen av denna studie innefattades ej tidigare generationer. Det är därför svårt att säga om det är en generell trend att medarbetare idag efterfrågar en tvåvägskommunikation eller om det är en fråga om arbetslivserfarenhet. Vad vi kan hävda är att respondenter i Generation Y med stigande arbetslivserfarenhet efterfrågar mer tvåvägskommunikation. Detta kan leda till en rekommendation om framtida forskning inom området arbetslivserfarenhet och krav på kommunikation.

Framtida forskning

Efter genomförandet av denna studie har vi kunnat peka på ett antal kunskapsluckor i nuvarande forskning. Vi vill därför rekommendera framtida forskningsinsatser att exempelvis undersöka hur olika åldrar, kön, utbildningsnivå, syfte med arbete, arbetslivserfarenhet, yrken och organisationer påverkar Generation Y:s krav på kommunikation med sina chefer i både det dagliga och långsiktiga arbetet. Då Generation Y utgör en stor del av arbetsmarknaden och har många år kvar i arbetslivet är det betydelsefullt att genomföra ytterligare forskning för att skapa förståelse för hur och varför krav ställs på chefers hantering av löskoppling i organisationer.



Källförteckning

Litteratur

- Andersson, Thomas & Tengblad, Stefan (2009) *Medledarskap: Ledarskap som kollektiv initiativförmåga*. I: Jönsson, Sten A. & Strannegård, Lars (red.) (2009). *Ledarskapsboken*. 1. uppl. Malmö: Liber
- Barnard, Chester Irving (1968[1938]). *The functions of the executive*. 30. anniversary ed. Cambridge, Mass: Harvard Univ. Press
- Bergqvist, Elaine (2009). *Du är din generation*. Stockholm: Norstedt
- Boseman, Glenn & Herbison, Gerry (2009) *Here They Come – Generation Y. Are you ready?* Text in Society of Financial Service Professionals No 4.
- Bryman, Alan (1996) *Ledarskapets lockelse*. I: Jönsson, Sten A. & Strannegård, Lars (red.) (2009). *Ledarskapsboken*. 1. uppl. Malmö: Liber
- Christensen, Lars (2010). *Marknadsundersökning: en handbok*. 3., [uppdaterade] uppl. Lund: Studentlitteratur
- Coley, David (2009). *Leading Generation Y. Text in Principal Leadership*, No 9, p 24-28.
- DiMaggio, Paul J. & Powell, Walter W. (1983) *The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*, American sociological review, Volume 48, Issue 2 April 1983, 147-160
- Ejvegård, Rolf (2009). *Vetenskaplig metod*. 4. uppl. Lund: Studentlitteratur
- Eriksson-Zetterquist, Ulla (2009). *Institutionell teori: idéer, moden, förändring*. 1. uppl. Malmö: Liber
- Groysberg, Boris & Slind, Michael (2012). *Talk, inc.: how trusted leaders use conversation to power their organizations*. Boston, Mass.: Harvard Business Review Press
- Jackson, Norman & Carter, Pippa (2002). *Organisationsbeteende i nytt perspektiv*. 1. uppl. Malmö: Liber ekonomi
- Jepperson, Ronald L. 1991. "Institutions, Institutional Effects, and Institutionalism." Pp. 143–163 in *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, edited by W. W. Powell, DiMaggio. Chicago:University of Chicago Press.
- John C. Lammers & Joshua B. Barbour, *An Institutional Theory of Organizational Communication*, Communication Theory 16 (2006) 356–377 a 2006 International Communication Association



Mintzberg, Henry (2009). *Structure in fives: designing effective organizations*. [International ed.] Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall International

Makitalo, Å., & Saljo, R. (2001). Talk in institutional context and institutional context in talk: Categories as situated practices. Text in Interdisciplinary Journal for the Study of Discourse. Vol 22, Issue 1, Pages 57-82.

Patel, Runa & Davidson, Bo (2003). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. 3., [uppdaterade] uppl. Lund: Studentlitteratur

Pihl, Emma (2011). *Att leda nästa generation: generation Y, obotliga egoister eller oslipade diamanter*. Karlstad: TUK

Røvik, Kjell Arne (2008). *Managementsamhället: trender och idéer på 2000-talet*. 1. uppl. Malmö: Liber

Selznick, Philip (1949). *TVA and the grass roots: a study in the sociology of formal organization*. Berkeley

Elektroniska referenser

Kairos Future (2011). *Konsten att leda unga*. Hämtat 2013-04-25 från http://www.kairosfuture.com/sites/default/files/Rapport_Kairos_Future-Kompetensgalan.pdf

Manpower (2009) *80- och 90-talister ställer nya krav på ledarskap*. Hämtat 2013-05-21 från http://www.manpower.se/MPnet3/Content.asp?NodeID=56331&ref=SWEDEN_NORDIC

Nationalencyklopedin (2013) Ne.se, *Konversation*, Hämtat 2013-04-25 från <http://www.ne.se/konversation>



Bilagor

1. Frågeformulär enkätundersökning

Fråga 1 användes endast vid insamling via webbenkäten för att säkerställa att respondenterna arbetade inom liknande segment som respondenterna som tillfrågades via den besöksadministrerade enkäten. I övrigt användes samma formulär till båda respondentgrupperna.

Till fråga 6-10 användes följande svarsalternativ:

- A. Kommunikationen är direkt och går en väg, chefen berättar vad jag som medarbetare ska göra och jag utför detta
- B. Kommunikationen är direkt, chefen berättar vad jag som medarbetare ska göra och jag utför detta, jag kan komma med invändningar eller tillägg men det är chefen som har sista ordet
- C. Kommunikationen är tvåvägsbaserad där min åsikt om vad som ska utföras efterfrågas, chefs åsikt om mina arbetsuppgifter är slutgiltig
- D. Kommunikationen är tvåvägsbaserad, vi kommer tillsammans fram till mina arbetsuppgifter och innebörden av dessa.

1. **Jobbar du med service, bemötande, kassaarbete, varuhantering, exponering eller försäljning?**

Ja / Nej

2. **Vilket årtionde är du född?**

40 50 60 70 80 90

3. **Är du:**

Man / Kvinna

4. **Vilken är din högst uppnådda utbildning?**

Ingen Grundskola Gymnasium Högskola

5. **Hur lång arbetslivserfarenhet har du?**

Om du exempelvis har sommarjobbat heltid 3 somrar representerar det cirka 1 år heltid

- ☐ Upptill och 1 år av heltidsarbete
- ☐ 2-5 år av heltidsarbete
- ☐ 6-10 år av heltidsarbete



☐ 11 eller mer år av heltidsarbete

6. **I interaktionen mellan dig och din chef i det dagliga arbetet, hur uppfattar du att ert samspel?**

A ☐ B ☐ C ☐ D ☐

7. **I interaktionen med din chef i det dagliga arbetet, hur VILL du att ert samspel ska vara?**

A ☐ B ☐ C ☐ D ☐

8. **I arbetet med strategiska och långsiktiga mål och uppgifter, hur uppfattar du interaktionen med din chef?**

A ☐ B ☐ C ☐ D ☐

9. **I arbetet med strategiska och långsiktiga mål och uppgifter, hur VILL du att interaktionen med din chef ska vara?**

A ☐ B ☐ C ☐ D ☐

10. **I interaktionen med din chef, hur uppfattar du omfattningen av samspelet mellan er?**

Tillräcklig Inte helt tillräcklig Inte helt otillräcklig Otillräcklig



2. Intervjuguide, Personlig intervju

Bakgrund

Vilket årtionde är du född?

Högst uppnådda utbildning?

Hur lång arbetserfarenhet?

Vilken titel har du nu? Vilka har du haft?

Kommunikation

Hur har informella kommunikationen skett?

Hur tror du att man som chef ska hantera att ha ena benet i företagsdirektiven och andra benet i uppgiftshanteringen?

Tror du att kommunikationen kan vara ett sätt att hantera detta?

Vad har du för uppfattning om intern kommunikation?

Ledarskap

Hur har du interagerat med dina underställda?

Ledarskap och relationer, hur fungerar det enligt dig?

Generation Y

Vad har du för uppfattning av Generation Y?

Tror du att Generation Y har speciella krav på ledarskap?

Vad tror du att Generation Y har för behov av kommunikation?



Rådata

Nedan redovisas den rådata som samlats in men inte använts till analys.

Fråga 2. Vilket årtionde är du född?

Svarsalternativ	Antal svar i procent	Antal svar
80-talet	54,5%	61
90-talet	45,5%	51
	besvarade frågor	112
	överhoppade frågor	0

Fråga 3. Är du man eller kvinna?

Svarsalternativ	Antal svar i procent	Antal svar
Man	33,0%	37
Kvinna	67,0%	75
	besvarade frågor	112
	överhoppade frågor	0

Fråga 4. Vilken är din högst uppnådda utbildning?

Svarsalternativ	Antal svar i procent	Antal svar
Ingen	0,0%	0
Grundskola	0,0%	0



Gymnasieskola	41,1%	46
Högskola/Universitet	58,9%	66
	besvarade frågor	112
	överhoppade frågor	0

Fråga 5. Hur lång arbetserfarenhet har du? (Om du sommarjobbat heltid 3 somrar representerar det cirka 1 års heltid)

Svarsalternativ	Antal svar i procent	Antal svar
Upptill och 1 år av heltidsarbete	24,1%	27
2-5 år av heltidsarbete	61,6%	69
6-10 år av heltidsarbete	13,4%	15
11 eller mer år av heltidsarbete	0,9%	1
	besvarade frågor	112
	överhoppade frågor	0

Fråga 6. I interaktionen mellan dig och din chef i det dagliga arbetet, hur uppfattar du att ert samspel?

Svarsalternativ	Antal svar i procent	Antal svar
Kommunikationen är direkt och går en väg, chefen berättar vad jag som medarbetare ska göra och jag utför detta	13,1%	14
Kommunikationen är direkt, chefen berättar vad jag som medarbetare ska göra och jag utför detta, jag kan komma med	28,0%	30



invändningar eller tillägg men det är chefen som har sista ordet		
Kommunikationen är tvåvägsbaserad där min åsikt om vad som ska utföras efterfrågas, chefens åsikt om mina arbetsuppgifter är slutgiltig	30,8%	33
Kommunikationen är tvåvägsbaserad, vi kommer tillsammans fram till mina arbetsuppgifter och innebörden av dessa.	28,0%	30
	besvarade frågor	107
	överhoppa de frågor	5

Fråga 7. I interaktionen med din chef i det dagliga arbetet, hur VILL du att ert samspel ska vara?

Svarsalternativ	Antal svar i procent	Antal svar
Kommunikationen är direkt och går en väg, chefen berättar vad jag som medarbetare ska göra och jag utför detta	4,7%	5
Kommunikationen är direkt, chefen berättar vad jag som medarbetare ska göra och jag utför detta, jag kan komma med invändningar eller tillägg men det är chefen som har sista ordet	10,3%	11
Kommunikationen är tvåvägsbaserad där min åsikt om vad som ska utföras efterfrågas, chefens åsikt om mina arbetsuppgifter är slutgiltig	51,4%	55
Kommunikationen är tvåvägsbaserad, vi kommer tillsammans fram till mina arbetsuppgifter och innebörden av dessa.	33,6%	36
	besvarade frågor	107



	överbhoppa de frågor	5
--	-------------------------	---

Fråga 8. I arbetet med strategiska och långsiktiga mål och uppgifter, hur uppfattar du interaktionen med din chef?

Svarsalternativ	Antal svar i procent	Antal svar
Kommunikationen är direkt och går en väg, chefen berättar vad jag som medarbetare ska göra och jag utför detta.	19,8%	20
Kommunikationen är direkt, chefen berättar vad jag som medarbetare ska göra och jag utför detta, jag kan komma med invändningar eller tillägg men det är chefen som har sista ordet.	35,6%	36
Kommunikationen är tvåvägsbaserad där min åsikt om vad som ska utföras efterfrågas, chefens åsikt om mina arbetsuppgifter är slutgiltig.	19,8%	20
Kommunikationen är tvåvägsbaserad, vi kommer tillsammans fram till mina arbetsuppgifter och innebörden av dessa.	24,8%	25
	besvarade frågor	101
	överbhoppa de frågor	11

Fråga 9. I arbetet med strategiska och långsiktiga mål och uppgifter, hur VILL du att interaktionen med din chef ska vara?

Svarsalternativ	Antal svar i procent	Antal svar
-----------------	-------------------------	---------------



Kommunikationen är direkt och går en väg, chefen berättar vad jag som medarbetare ska göra och jag utför detta.	4,0%	4
Kommunikationen är direkt, chefen berättar vad jag som medarbetare ska göra och jag utför detta, jag kan komma med invändningar eller tillägg men det är chefen som har sista ordet.	18,8%	19
Kommunikationen är tvåvägsbaserad där min åsikt om vad som ska utföras efterfrågas, chefens åsikt om mina arbetsuppgifter är slutgiltig.	42,6%	43
Kommunikationen är tvåvägsbaserad, vi kommer tillsammans fram till mina arbetsuppgifter och innebörden av dessa.	34,7%	35
	besvarade frågor	101
	överhoppade frågor	11

Fråga 10. I interaktionen med din chef, hur upplever du omfattningen av samspelet mellan er?

Svarsalternativ	Otillräcklig	Inte helt otillräcklig	Inte helt tillräcklig	Tillräcklig	Antal svar
Hur upplever du omfattningen av samspelet mellan er?	4	11	25	61	101
				besvarade frågor	101
				överhoppade frågor	11